



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

Escuela
de Doctorado

TESIS DOCTORAL

Determinantes de la actividad exportadora de la empresa familiar: Enfoque configuracional de la importación de mano de obra extranjera.

AUTOR/A Omar Ifakhkharen Rziki
DIRECTOR/ES Dr. Joaquín Monreal Pérez

2025



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

Escuela
de Doctorado

TESIS DOCTORAL

Determinantes de la actividad exportadora de la empresa familiar: Enfoque configuracional de la importación de mano de obra extranjera.

AUTOR/A Omar Ifakhkharen Rziqi
DIRECTOR/ES Dr. Joaquín Monreal Pérez

2025



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA EN MODALIDAD DE COMPENDIO O ARTÍCULOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR/A

Aprobado por la Comisión General de Doctorado el 19 de octubre de 2022.

Yo, D. Omar Ifakhkharen Rziqi, habiendo cursado el Programa de Doctorado Ciencias de Empresa de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Murcia (EIDUM), como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor/a titulada:

Determinantes de la actividad exportadora de la empresa familiar: Enfoque configuracional de la importación de mano de obra extranjera.

y dirigida por:

D.: Dr. Joaquín Monreal Pérez

D.:

D.:

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Además, al haber sido autorizada como prevé el artículo 29.8 del reglamento, cuenta con:

- *La aceptación por escrito de los coautores de las publicaciones de que el doctorando las presente como parte de la tesis.*
- *En su caso, la renuncia por escrito de los coautores no doctores de dichos trabajos a presentarlos como parte de otras tesis doctorales en la Universidad de Murcia o en cualquier otra universidad.*

Del mismo modo, asumo ante la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada, en caso de plagio, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

Murcia, a 22 de enero de 2025

Firmado por OMAR
IFAKHKHAREN RZIKI el día
22/01/2025 con un
certificado emitido por

(firma)

Información básica sobre protección de sus datos personales aportados:	
Responsable	Universidad de Murcia. Avenida teniente Flomesta, 5. Edificio de la Convalecencia. 30003; Murcia. Delegado de Protección de Datos: dpd@um.es
Legitimación	La Universidad de Murcia se encuentra legitimada para el tratamiento de sus datos por ser necesario para el cumplimiento de una obligación legal aplicable al responsable del tratamiento. art. 6.1.c) del Reglamento General de Protección de Datos
Finalidad	Gestionar su declaración de autoría y originalidad
Destinatarios	No se prevén comunicaciones de datos
Derechos	Los interesados pueden ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, oposición, limitación del tratamiento, olvido y portabilidad a través del procedimiento establecido a tal efecto en el Registro Electrónico o mediante la presentación de la correspondiente solicitud en las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro de la Universidad de Murcia

Al amor de mi vida, mi esposa

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesis doctoral representa para mí la culminación de uno de mis más grandes sueños y objetivos de vida. A lo largo de este camino, he enfrentado desafíos que han puesto a prueba mi capacidad de balancear las responsabilidades profesionales, familiares y personales. Sin embargo, estoy convencido de que, con voluntad, perseverancia y un trabajo continuo guiado por la disciplina, es posible alcanzar cualquier meta que nos propongamos.

Por esta razón, y antes de cerrar esta significativa etapa en el libro de mi vida, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, con su apoyo, guía o simplemente su presencia, han contribuido a que pudiera alcanzar esta meta.

En primer lugar, a mi tutor y director de tesis, el Dr. Joaquín Monreal Pérez, por su invaluable orientación, apoyo y confianza a lo largo de este proceso. Su dedicación, conocimiento y pasión por la investigación han sido una fuente de inspiración constante, y no podría haber alcanzado este logro sin su guía experta. Su contribución no solo me ha permitido cumplir con éxito este proyecto, sino que también me ha llevado a enamorarme del mundo de la investigación, convirtiendo este logro en un punto de partida para nuevos horizontes.

A todas las personas, colegas, profesores y expertos que he tenido el privilegio de conocer durante mi formación, en congresos, seminarios y eventos académicos a lo largo de este camino. Cada intercambio de ideas, consejo y debate ha contribuido significativamente a mi desarrollo personal y profesional. Su generosidad al compartir conocimientos y experiencias ha enriquecido profundamente este proceso y me ha ayudado a crecer como investigador.

A mis padres, por su amor incondicional y por haberme brindado las oportunidades necesarias para perseguir mis sueños. Su apoyo y sacrificio han sido la base sobre la cual he construido mi trayectoria académica y profesional.

A mis amigos, quienes han estado a mi lado en los momentos de alegría y en los desafíos. Su compañía, palabras de aliento y confianza en mí han hecho este camino mucho más llevadero y enriquecedor.

A mi querida esposa, Fátima-Ezzahra, quien ha sido un pilar esencial en mi vida y en mi recorrido académico. Su amor, paciencia y comprensión han sido fundamentales para que pudiera dedicarme

plenamente a este proyecto. Gracias por tu apoyo incondicional, por compartir conmigo cada sacrificio y logro, y por ser la luz que guía mis pasos.

Y, por supuesto, a mis hijos, Soulaïman, Haroun y Nouh. Sois la alegría de mi vida y la razón por la que me esfuerzo cada día. Vuestra inocencia, curiosidad y amor me inspiran constantemente, y espero que este logro os sirva de ejemplo de que, con dedicación y esfuerzo, los sueños son alcanzables. Gracias por vuestra ternura y por llenar mi vida de significado.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Sin su ayuda, comprensión y aliento, este logro no habría sido posible.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN GENERAL	4
Bibliografía	12
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LOS DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	15
1. Introducción	16
2. Revisión de literatura y proposiciones.....	17
2.1. Determinantes de la actividad exportadora: Innovación.....	18
2.2. Determinantes de la actividad exportadora: colaboración	20
2.3. Determinantes de la actividad exportadora: Instrumentos de Agencias de Promoción	21
2.4. Determinantes de la actividad exportadora: Uso de medios propios	24
2.5. Determinantes de la actividad exportadora: exportar a países desarrollados	26
3. Datos y medidas	28
3.1. Muestra	28
3.2. Modelo	29
3.3. Variables.....	29
3.4. Calibración.....	32
4. Resultados.....	32
5. Discusión:	39
6. Conclusión:	42
7. Bibliografía	45
CAPITULO 2: ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DEL IMPACTO DE LA IMPORTACIÓN DE LA MANO DE OBRA EXTRANJERA EN EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	52
1. Introducción.....	53
2. Marco teórico.....	55
2.1. La IMOEX y la actividad exportadora de la EF	55
2.2. Enfoque configuracional de la IMOEX en la EF	58
2.3. Importancia de los factores considerados en el enfoque configuracional a la hora de favorecer el comportamiento exportador de la EF:.....	60
3. Datos y medidas	62
3.1. Muestra	62
3.2. Modelo	63
3.3. Variables.....	64
3.4. Calibración.....	65

4.	Resultados	65
5.	Discusión	70
6.	Conclusión	73
7.	Bibliografía	76
CAPITULO 3: ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DEL IMPACTO DE LA IMPORTACIÓN DE MANO DE OBRA EXTRANJERA EN EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA EMPRESA SEGÚN SU IMPLICACIÓN FAMILIAR.....		84
1.	Introducción	85
2.	Marco teórico.....	88
2.1.	El efecto de la IMOEX sobre la actividad exportadora de la empresa según el control familiar.....	88
2.2.	La generación familiar y el efecto del IMOEX sobre la actividad exportadora de la EF	92
3.	Metodología.....	96
3.1.	Datos	96
3.2.	Modelo	98
3.3.	Variables.....	99
3.4.	Calibración.....	101
4.	Resultados.....	101
5.	Discusión	105
6.	Conclusión.....	109
7.	Bibliografía	111
CONCLUSIÓN GENERAL.....		120
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....		124
BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....		127
ANEXOS 1: CUESTIONARIO		130

INTRODUCCIÓN GENERAL

La empresa familiar (EF, en adelante), ha sido y sigue siendo un importante eje de debate en todo el mundo debido al papel esencial que estas empresas juegan en la economía del mundo occidental (Davila et al., 2023). La importancia cada vez mayor de las EFs en la economía ha impulsado una exploración más profunda en estudios que se centran en aspectos críticos con el objetivo de fortalecer la posición de las EFs y promover su desarrollo (Lobo et al., 2023; Moreno-Menéndez et al., 2021; Peláez-León et al., 2022). En España, las EFs se consolidan año tras año. Según las estadísticas publicadas en el año 2021, las EFs representan el 89% del total de empresas, generan el 67% del empleo privado, ocupan más de 6,58 millones de puestos de trabajo y representan el 51,7% del PIB nacional (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Entre los factores clave que mejoran el desempeño de las EFs, la exportación sigue demostrando ser fundamental (Kampouri et al., 2023; Maggi et al., 2023; Sánchez-Marín et al., 2020). En la mayoría de los estudios, las empresas exportadoras registran un alto índice de productividad en comparación con las empresas no exportadoras (Bernard et al., 2007; De Loecker, 2007; Sousa et al., 2021). Algunos estudios han relacionado este mejor rendimiento a la fuerte interacción entre la experiencia y el desempeño de la actividad de exportación a través del fenómeno del aprendizaje mediante la exportación (Learning-By-Exporting- LBE; Wu et al., 2021). Además, por el fenómeno de “Autoselección”, la empresa vuelve a ser, preferiblemente, seleccionada por el mercado debido la implementación de ciertos determinantes en la actividad exportadora y el efecto del aprendizaje exportando lo que mejora su intensidad exportadora (IE, en adelante; Bravo-Ortega et al., 2014).

La EF, como cualquier empresa, busca mejorar sus resultados y mantener su posicionamiento a largo plazo y diversificar sus recursos para mejorar su desempeño (Arregle et al., 2012). Por esta razón, en la mayoría de los casos, decide exportar a los mercados exteriores (Monreal-Pérez et al., 2017). Para lograrlo, las empresas recurren a adoptar ciertos determinantes que ayudan a mejorar su actividad exportadora.

No obstante, las EFs se enfrentan a un desafío único, caracterizado por la escasez de recursos y su dedicación prioritaria a la preservación de su riqueza

socioemocional (Socioemotional Wealth, SEW en adelante), por encima de cualquier otro beneficio económico evitando tomar decisiones arriesgadas y que pueden poner en peligro el control familiar (Bchini, 2014; Fernández et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2019; Zahra, 2005). Además, su carácter familiar, identificado por algunas particularidades como la aversión al riesgo, hace que las EFs no suelen exponerse al riesgo para obtener mejor desempeño excepto cuando necesiten proteger su riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007). Con lo cual, tienden a ejercer un control significativo sobre la gestión empresarial con el propósito de salvaguardar el SEW de la empresa (Cano-Rubio et al., 2017).

En este contexto, Gómez-Mejía et al. (2007) distinguen entre dos situaciones: la primera ocurre antes de involucrarse en las acciones del negocio, donde las EFs priorizan la protección del SEW. Esto implica que la toma de decisiones de las EFs que, aunque pueda conducir a un mejor rendimiento, conllevan el riesgo de lo conocido como Riesgo de Peligro al Rendimiento (*Performance Hazard Risk*, en inglés). Este riesgo puede manifestarse de dos maneras: en primer lugar, existe la probabilidad de un fracaso organizacional o amenazas a la supervivencia, y, en segundo lugar, la posibilidad de no alcanzar los objetivos de rendimiento establecidos o tener un rendimiento por debajo del objetivo. Las EFs pueden estar dispuestas a asumir un riesgo de rendimiento más elevado, lo que se refleja en una mayor probabilidad de fracaso y rendimiento por debajo de los objetivos, si esto es necesario para salvaguardar su SEW. En consecuencia, las EFs se muestran más dispuestas a asumir probables pérdidas cuando se trata de amenazas a su riqueza socioemocional, en vez de renunciar al control familiar, por ejemplo, incluso si esto implica aceptar un mayor riesgo de rendimiento (Fernández & Nieto, 2006; Gómez-Mejía et al., 2007, 2019). Sin embargo, la disposición de las EFs a asumir riesgos puede depender de variables contextuales, tales como la situación de los mercados o el sector de actividad. La segunda situación ocurre cuando las EFs buscan nuevas oportunidades de crecimiento o recursos tras obtener resultados menos exitosos en acciones económicas anteriores, están más inclinadas a asumir mayores riesgos del tipo conocido como riesgo al emprendimiento (*Venturing Risk*, en

inglés), donde se examinan evaluaciones subjetivas del riesgo basadas en las posibles recompensas, tanto negativas (pérdidas potenciales) como positivas (ganancias potenciales), lo que Gómez-Mejía et al. (2023) describen como una “apuesta mixta”. Este comportamiento es especialmente evidente cuando está motivado por una mejora de SEW y señala la adaptabilidad estratégica de las EFs a diferentes contextos (Gómez-Mejía et al., 2007).

Para esto, nos apoyamos en la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource Based View, en inglés; RBV en adelante) y del SEW para evidenciar que la superación de los límites de familiaridad que caracterizan a las EFs que pueden ser, en sí mismos, el catalizador que incita a éstas a enfocarse en sus recursos internos y aprovechar su idiosincrasia asumiendo mayores riesgos para obtener resultados superiores y mejorar su SEW (Barney, 1991; Dhanaraj et al., 2003; Wernerfelt, 1984). De hecho, la Teoría de Recursos y Capacidades confirma que las empresas aspiran a mejorar su rendimiento aprovechando sus recursos internos y adquiriendo nuevos, según sus necesidades (Dhanaraj et al., 2003), lo que impulsa la creación de valor mediante el desarrollo de una ventaja competitiva cuando esas empresas logran a convertir estos recursos de modo que sean valiosos, raros e inimitables (Barney, 1991; Sirmon et al., 2007).

Por otra parte, hasta ahora, los estudios existentes han investigado el impacto individual directo de algunos de los determinantes de la actividad exportadora en las EFs, lo que deja un vacío en cuanto a la relación de la actividad exportadora con una configuración de varios determinantes estratégicos de forma conjunta. Con lo cual, creemos que hacerlo de esta forma es esencial dada la falta de recursos necesarios que tiene la EF, ya que la interacción de varios determinantes cuando se abordan en combinación entre sí, o cuando se combinan con otras variables, puede suplir esta escasez, permitiendo a las EFs usar sus recursos de forma óptima y eficaz para que su efecto sobre su actividad exportadora sea más intenso.

Nuestro objetivo es rellenar este hueco al analizar el efecto de la implicación familiar en la relación entre la combinación configuracional de un conjunto de

determinantes de la actividad exportadora en la EF. Para conseguir dicho objetivo, el trabajo se divide en tres capítulos:

En el primer capítulo, analizamos la interacción configuracional del conjunto de algunos determinantes de la actividad exportadora y que han demostrado ser importantes en la literatura (por ejemplo, en Sousa et al., 2008): la innovación, la colaboración, la promoción, el uso de medios propios y el destino de las exportaciones. Este análisis busca reforzar la importancia de la EF al conseguir otras maneras que les ayuden a involucrarse más en la actividad exportadora mediante la consideración conjunta de determinantes, utilizándolos de manera óptima y eficaz. En el segundo capítulo, destacamos la importancia del capital humano como uno de los recursos fundamentales de cualquier empresa (Janjuha-Jivraj et al., 2012) y que cómo la mano de obra influye significativamente en su desempeño (Flamini et al., 2020). En concreto, examinamos el efecto de la importación de la mano de obra extranjera (IMOEX, en adelante) en la IE de la EF y su interacción configuracional junto con un conjunto de los determinantes (edad, tamaño y experiencia exportadora). En el tercer capítulo, estudiamos el efecto de la Implicación Familiar en la interacción configuracional de la importación de la mano de obra extranjera junto con un conjunto de determinantes (edad, tamaño y experiencia exportadora) en la IE. Con este enfoque, trascendemos la consideración de la EF “como un todo” y distinguimos entre los diferentes niveles de la implicación familiar, como el control y la generación familiares, consideradas las dos dimensiones importantes de la implicación familiar.

En particular, nos centramos en el sector agrícola que ha sido seleccionado debido a su relevancia en la economía española. Este sector representó el 9,7% del Producto Interior Bruto (PIB) total nacional en 2021, y España ocupa una posición destacada a nivel europeo: es el cuarto país de la UE por número de fincas agrarias y ocupa la segunda posición por superficie agrícola utilizada, lidera la producción de productos como los cítricos, que constituyeron el 59,7% del total de la UE en 2019, según el Instituto Nacional de Estadística (2021). En este sector, las EFs españolas representan el 86% del total de las empresas (Instituto de la Empresa Familiar, 2021). En segundo lugar, debido a la escasez

de estudios en la literatura al respecto (por ejemplo, Geldres et al., 2011 estudian el impacto de uno de los instrumentos de la política pública para la promoción de exportaciones, la asistencia de marketing de exportación, sobre el desempeño exportador de las empresas en el sector agrícola y forestal en Chile).

Además, el sector agrícola está experimentando un cambio significativo en cuanto a mano de obra. En España, por ejemplo, mientras que la mano de obra local ha mostrado una tendencia a la baja del 10,44% de media anual en los últimos 10 años (2013-2023), la mano de obra extranjera ha experimentado un aumento del 8,67% de media anual por el mismo período y representa el 39% del total de mano obra en España en el año 2023 (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2023).

Por otro lado, a diferencia de las técnicas convencionales correlacionales, empleamos el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA) que constituye el surgimiento de una perspectiva neo configuracional para el estudio de la gestión y de las organizaciones que permite una conceptualización detallada y una investigación empírica de la complejidad causal a través de la lógica de la teoría de conjuntos (Misangyi et al., 2017). El análisis comparativo cualitativo (QCA) nos proporciona una comprensión profunda de estos efectos complejos, no lineales y sinérgicos (Chuah et al., 2021), siendo un enfoque configuracional que permite identificar las combinaciones de condiciones que pueden conducir al mismo resultado (Yu et al., 2021). Este método se basa en la teoría de conjuntos y, por lo tanto, es ideal para estudiar conexiones explícitas, debido a su capacidad para analizar causalidad compleja, definida como una situación en la que un resultado puede derivarse de varias combinaciones diferentes de condiciones causales, es decir, de diferentes "recetas" causales (Ragin, 2008). Dicho de otra forma, el fsQCA puede generar múltiples relaciones, que consisten en varias combinaciones de variables independientes pero que conducen a la misma variable dependiente. Las múltiples relaciones pueden demostrar diferentes comportamientos (Huang et al., 2019). Además, este método puede funcionar con muestras pequeñas mientras otros métodos necesitan muestras grandes para obtener resultados robustos. Del mismo modo,

y a diferencia de otros métodos, el fsQCA no requiere normalidad ni linealidad de los supuestos (Park et al., 2020).

Según Misangyi et al. (2017), los cuatro elementos fundamentales que caracterizan el fsQCA son: 1) conceptualizar los casos como configuraciones teóricas establecidas; 2) calibrar las pertenencias de los casos en conjuntos; 3) ver la causalidad en términos de relaciones de necesidad y suficiencia entre conjuntos; y 4) realizar análisis contra factuales de configuraciones no observadas. Las herramientas para analizar la complejidad causal usando QCA, según Ragin (2008), son: en primer lugar, la tabla de verdad, una herramienta que permite comparaciones estructuradas y enfocadas. Las tablas de verdad enumeran las combinaciones lógicamente posibles de condiciones causales y el resultado empírico asociado con cada configuración. Así, implementan directamente el segundo tipo de conexión explícita descrita anteriormente, donde optamos por la solución intermedia porque es la más recomendada al ser la más interpretable ya que permite lograr un equilibrio entre la parsimonia que incorpora muchas combinaciones contra fácticas (fáciles y difíciles) y la complejidad que produce poca o ninguna simplificación, basadas en el conocimiento sustantivo y teórico del investigador. El segundo elemento principal de interés es la consistencia teórica de conjuntos. Con conjuntos nítidos, este cálculo es simplemente la proporción de casos en una fila determinada que muestra el resultado en cuestión e indica hasta qué punto se aproxima una relación de subconjunto perfecta. La consistencia es una medida que indica hasta qué grado la combinación produce el resultado. El tercer elemento es la cobertura de la teoría de conjuntos, por el contrario, evalúa el grado en que una causa o combinación causal “explica” las instancias de un resultado. Cuando hay varios caminos hacia el mismo resultado, la cobertura de una combinación causal dada puede ser pequeña. Por lo tanto, la cobertura mide la relevancia o importancia empírica.

Este trabajo aporta a la literatura un enfoque innovador al analizar el impacto conjunto de diversos determinantes sobre la actividad exportadora de las empresas, considerando su implicación familiar. La acción de combinación de

varios elementos permite superar limitaciones de recursos y aversión al riesgo (Fernandes et al., 2020).

Este trabajo también destaca la relevancia de considerar el RBV en el análisis de estos determinantes para una comprensión más integral, ya que demuestra que las EFs pueden mejorar su rendimiento mediante la optimización de sus propios recursos con el fin de mantener o adquirir una ventaja competitiva (Dhanaraj et al., 2003).

Esperamos que este trabajo proporcione a los directivos de las EFs y a las instituciones responsables del desarrollo del ámbito en el que operan estas empresas, una nueva solución para superar las barreras relacionadas con la escasez o limitación de recursos. Nuestro objetivo es mejorar su actividad exportadora mediante la optimización de sus propios recursos, lograda a través de la combinación configuracional.

Bibliografía

- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bchini, B. (2014). Entrepreneurship : A Key to Minimizing The Risks Of Tunisian Family Businesses. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 68–81.
- Bernard, A. B., Bradford Jensen, J., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 105–130. doi: 10.1257/jep.21.3.105
- Bravo-Ortega, C., Benavente, J. M., & González, Á. (2014). Innovation, exports, and productivity: Learning and self-selection in Chile. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(1), 68–95. doi: 10.2753/REE1540-496X5001S105
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. doi: 10.1016/j.iedeen.2016.10.002
- Chuah, S. H. W., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Cheng, C. F. (2021). Factors influencing the adoption of sharing economy in B2B context in China: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Resources, Conservation and Recycling*, 175(September), 105892. doi: 10.1016/j.resconrec.2021.105892
- Davila, J., Durán, P., Gómez-Mejía, L., & Sánchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536. doi: 10.1016/j.jfbs.2022.100536
- De Loecker, J. (2007). Do Exports Generate Higher Productivity? Evidence from Slovenia. *Journal of International Economics*, 73(1), 69–98. doi: 10.1016/j.jinteco.2007.03.003
- Dhanaraj, C., & W.Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 242–261. doi: 10.1111/1540-627x.00080
- Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400196
- Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2020). Forty Years of Research on Human Resource Management in Family Firms: Analyzing The Past; Preparing for The Future. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 264–285. doi: 10.1108/JFBM-05-2020-0040
- Geldres-Weiss, V. V., López, M. S. E., & Medina, L. H. B. (2011). Promoción de exportaciones en el ámbito público: Su impacto en el desempeño exportador a nivel de la firma. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 1–17.

- Gómez-Mejía, L. R., Chirico, F., Martin, G., & Bau, M. (2023). Best Among the Worst or Worst Among the Best? Socioemotional Wealth and Risk-Performance Returns for Family and Non-Family Firms Under Financial Distress. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1031–1058. doi: <https://doi.org/10.1177/10422587211057420>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. doi: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gómez-Mejía, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713–1738. doi: 10.1177/0149206317723711
- Huarng, K. H., & Rey-Martí, A. (2019). Special issue on digital transformations and value creation in management. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 110–113. doi: 10.1108/EJMBE-07-2019-140
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021). *Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. Retrieved from https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Mano de obra por nacionalidad en el sector agrícola Español*. Retrieved from <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4882>
- Janjuha-Jivraj, S., Martin, L., & Danko, A. (2012). Internationalization of a ‘Born-again Global’: How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2), 201–215. doi: 10.1080/08276331.2012.10593569
- Kampouri, K., Simoglou, E., & Hajidimitriou, Y. (2023). *Family SMEs internationalization through exports: A systematic literature review* (International Conference on Contemporary Marketing Issues, Ed.). Corfu, Greece.
- Lobo, C. A., Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). The Determinants of International Performance for Family Firms: Understanding the Effects of Resources, Capabilities, and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*. 13(3), 773-811. doi: 10.1515/erj-2021-0334
- Maggi, B., Pongelli, C., & Sciascia, S. (2023). Family firms and international equity-based entry modes: a systematic literature review. *Multinational Business Review*, 31(1), 38–63. doi: 10.1108/MBR-05-2022-0080
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. doi: 10.1177/0149206316679252
- Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2017). Does Transitioning From Family to Non-Family Controlled Firm Influence Internationalization? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 775–792. doi: 10.1108/JSBED-02-2017-0029

- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100420. doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100420
- Park, Y. K., Fiss, P. C., & el Sawy, O. A. (2020). Theorizing the multiplicity of digital phenomena: The ecology of configurations, causal recipes, and guidelines for applying QCA. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(4), 1493–1520. doi: 10.25300/misq/2020/13879
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional Wealth and Human Resource Policies: Effects on Family Firm Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(1), 109-135. doi: 10.1108/IJEBR-05-2021-0404
- Ragin, C. C. (2008). Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. University of Chicago Press.
- Sánchez-Marín, G., Pemartín, M., & Monreal-Pérez, J. (2020). The influence of family involvement and generational stage on learning-by-exporting among family firms. *Review of Managerial Science*, 14(1), 311–334. doi: 10.1007/s11846-019-00350-7
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Duane Ireland, R. (2007). MANAGING FIRM RESOURCES IN DYNAMIC ENVIRONMENTS TO CREATE VALUE: LOOKING INSIDE THE BLACK BOX. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. doi: 10.5465/amr.2007.23466005
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Sousa, C. M. P., Yan, J., Gomes, E., & Lengler, J. (2021). Export activity, R&D investment, and foreign ownership: does it matter for productivity? *International Marketing Review*, 38(3), 613–639. doi: 10.1108/IMR-03-2020-0045
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wu, R., & Chiou, J. R. (2021). Retesting the Learning-by-Exporting Theory: An Investigation of Chinese Manufacturers' Productivity Under Globalization. *Atlantic Economic Journal*, 49(1), 71–85. doi: 10.1007/s11293-021-09696-4
- Yu, T. H.-K., Huarng, K. H., & Huang, D. H. (2021). Causal complexity analysis of the Global Innovation Index. *Journal of Business Research*, 137(August), 39–45. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.013
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Business. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>

CAPÍTULO 1:
ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE
LOS DETERMINANTES DE LA
ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA
EMPRESA FAMILIAR

1. Introducción

En este capítulo, tratamos los determinantes que llevan a las EFs a intensificar su actividad exportadora. Al identificar estos determinantes, el análisis nos proporciona información sobre qué inversiones deberían realizar los gerentes de EFS y los responsables encargados del desarrollo institucional para apoyar el desempeño exportador de las EFs. También veremos si las típicas restricciones de recursos y la aversión al riesgo que pueden amenazar el SEW de las EFs y que pueden afectar a su IE (Bchini, 2014; Casillas et al., 2021; Fernández & Nieto, 2006; Gómez-Mejía et al., 2023; Zahra, 2005), pueden ser compensadas cuando se considera conjuntamente una configuración de varios determinantes. Al enfatizar la importancia de los principios propuestos tanto por la teoría basada en recursos (RBV; Dhanaraj & Beamish, 2003) como por la teoría del capital socioemocional (SEW; Gómez-Mejía et al., 2007; Moreno-Menéndez et al., 2021), este trabajo puede proporcionar contribuciones novedosas a la literatura existente al ampliar el conocimiento previo de los factores considerados sobre la IE de las EFs.

Hasta la fecha, los estudios existentes generalmente han explorado el impacto individual directo de ciertos determinantes de la actividad exportadora, que se consideran clave en la literatura (Casillas & Moreno-Menéndez, 2017; Moreno-Menéndez et al., 2021). Ejemplos de estos determinantes incluyen la innovación (Salomon & Jin, 2021; Sánchez-Marín et al., 2020), la colaboración (Cesinger et al., 2016; Serrano et al., 2021), la promoción de productos (Geldres-Weiss et al., 2011) y el mercado de destino de las exportaciones (Del Rosal, 2019). Esto deja un vacío en cuanto a la relación entre la actividad exportadora y la interacción de varios determinantes estratégicos cuando se abordan colectivamente. Por esta razón, creemos que hacerlo de forma conjunta es esencial, dada la falta de recursos necesarios y la aversión al riesgo que tienen las EFs lo que hace que no suelen exponerse al riesgo para obtener un mejor desempeño excepto cuando necesitan proteger su SEW (Gómez-Mejía et al., 2007), ya que la disponibilidad de algunos determinantes estratégicos (como innovación, colaboración, la promoción o el destino de las exportaciones) suplen esta escasez y permiten a la EF desarrollar su actividad exportadora de forma óptima

y eficaz para que sea más intensa. Este estudio resalta la relevancia de la interacción configuracional de los determinantes que una EF puede adoptar para impulsar su actividad exportadora, de manera que ofrece información clave sobre cómo aprovechar recursos disponibles para alcanzar un mayor nivel IE destacando la relevancia de considerar la teoría RBV en el análisis de estos determinantes para una comprensión más integral. También, amplía la literatura sobre el efecto "LBE" al evidenciar que las EFs con experiencia acumulada en la actividad exportadora permite a éstas, mejorar su desempeño progresivamente, favoreciendo un aprendizaje continuo (Freixanet et al., 2020; Monreal-Pérez et al., 2012; Sánchez Marín et al., 2019).

Nuestro objetivo es rellenar este hueco empleando el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA) y basándonos en datos obtenidos de 68 Empresas Agrarias Familiares en España, intentamos analizar la interacción configuracional del conjunto de algunos determinantes de la actividad exportadora como son: la innovación, la colaboración, la promoción, el empleo de los medios propios y el destino de las exportaciones en la IE de la EF.

La estructura de este trabajo se presenta de la siguiente manera: después de esta introducción, en el siguiente apartado, presentamos las teorías que relacionan los determinantes de la actividad exportadora con la EF destacando primeramente el efecto individual de cada determinante y para posteriormente resaltar el efecto configuracional que puede tener con un conjunto de determinantes en la actividad exportadora de las EFs, tras lo cual se plantean las proposiciones; A continuación, explicamos la metodología utilizada para el análisis empírico y presentamos los resultados que emergen. Finalmente, se proporcionan las conclusiones y la discusión de los principales resultados y también se ofrecen direcciones para posibles investigaciones futuras.

2. Revisión de literatura y proposiciones

Cada uno de los determinantes estratégicos seleccionados (innovación, colaboración, instrumentos de promoción, propios medios de exportación y destino de las exportaciones) que se consideran a continuación, se analiza en conjunto con los otros determinantes. Estos determinantes han sido elegidos

debido a su relación importante con la actividad exportadora y el gran interés que han generado en el ámbito académico (ej., Demirbag et al., 2021; Salomon & Jin, 2021; Serrano et al., 2021).

Además, esta elección se justifica con el desafío al que se enfrentan las EFs debido a su escasez de recursos (Bchini, 2014; Buckley, 1989; Fernández & Nieto, 2006; Gómez-Mejía et al., 2019; Rexhepi et al., 2017), ya que necesitan contar con recursos adecuados para invertir en estos determinantes estratégicos, y en caso que su capacidad financiera le permita invertir en alguno, se enfrentan a la preocupación de perder su SEW (Davila et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2019; Lin & Wang, 2021). Así que la superación de estos límites dependerá de las características individuales de cada EF y de los recursos que haya podido desarrollar.

2.1. Determinantes de la actividad exportadora: Innovación

Recientemente, la innovación en la EF se ha convertido en un tema de creciente interés (Salomon et al., 2021; Migliori et al., 2020). Investigaciones previas han analizado la relación directa entre innovación, desempeño y actividad exportadora, por ejemplo, Diéguez-Soto et al. (2016) afirman que las EFs logran un rendimiento a largo plazo cuando innovan. En este sentido, Gkypali et al. (2021) argumentan que las empresas necesitan invertir inicialmente en innovación para desarrollar sus capacidades de aprendizaje para exportar.

Entre los principales elementos de la innovación considerados en la literatura se encuentran la I+D y la mejora en productos y procesos (Demirbag et al., 2021; Sánchez Marín et al., 2019). Sousa et al. (2021), a su vez, demuestran que es importante que las empresas inviertan en I+D para adquirir, asimilar e implementar conocimientos, lo que tendría, por lo tanto, un efecto positivo en la actividad exportadora. Las empresas exportadoras que invierten mucho en I+D amplían su campo de conocimientos y aumentan sus capacidades de competitividad (Smith, 2014). Mientras, Danish et al. (2021) confirman que la innovación en proceso hace que el mercado de exportación favorece la autoselección (*Self-selection; en inglés*) de la empresa dentro del mismo mercado. Jang et al. (2021) y Danish et al. (2021) a su vez, confirman que la

introducción de un nuevo producto o un proceso mejorado conduce a una mejora en la posición de la empresa dentro del mercado existente y crea un acceso potencial a los mercados internacionales.

Dentro de este marco, varios investigadores que se basan en la Teoría de la Agencia, sostienen que el comportamiento de la familia, motivado por objetivos tanto económicos como no económicos (Randolph et al., 2019; Lin et al., 2021; Kammerlander et al., 2015), y a menudo impulsado por valores familiares como el altruismo y el deseo de preservar la reputación de la familia en el mercado (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller et al., 2015), lleva a las EFs a asumir riesgos e invertir en innovación de manera efectiva para así ganar en competitividad exportadora (Filser et al., 2018; Lin et al., 2021). Además, la teoría SEW se basa en teorías del comportamiento como la Behavioral Agency Model (BAM) o la propia Teoría de la Agencia, destacando cómo las decisiones de las EFs están influenciadas por la búsqueda de preservar y maximizar su riqueza socioemocional. Este argumento nos lleva a plantear la siguiente proposición:

Proposición 1a: La innovación, por sí sola, lleva a la EF a una alta IE.

La importancia de la innovación en la mejora de la actividad exportadora hace que las EFs busquen ser más innovadoras (Freixanet et al., 2020; Fitz-Koch et al., 2017). Sin embargo, las EFs se enfrentan a la falta de recursos además de a su carácter conservador, lo que le impide asumir riesgos, como es la inversión en innovación (Gómez-Mejía et al., 2019; Casillas & Moreno-Menéndez, 2017; Moreno-Menéndez et al., 2021). Según algunos estudios, como, Danish et al. (2021), esta limitación en recursos puede ser superada en caso de la presencia de otros factores que pueden facilitar información y conocimiento del estado del mercado y de su entorno. Estos mismos autores confirman que cuando las empresas colaboran internacionalmente y realizan promoción de sus productos, acumulan conocimientos mediante esta interacción con los clientes extranjeros y socios comerciales, lo que les permite innovar de manera efectiva e impulsar, por lo tanto, su IE. En esta línea, creemos que cuando la innovación se correlaciona con otros determinantes, las EFs contarán con suficientes recursos

para innovar, lo que tendría un efecto positivo en impulsar su IE. Con lo cual, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 1b: La combinación configuracional de la innovación junto con otros determinantes estratégicos (colaboración, instrumentos de Agencias de Promoción, uso de medios propios para exportar y exportar a países desarrollados) lleva a la EF a una alta IE.

2.2.Determinantes de la actividad exportadora: colaboración

La colaboración se presenta como las interacciones de una empresa con sus proveedores, clientes, licenciarios, franquiciados, o empresas del mismo sector, entre otros socios (Kontinen et al., 2011). A menudo, la colaboración abre las puertas para buscar nuevos recursos o ampliar los existentes, lo que eventualmente mejora la posición competitiva de la empresa dentro del mercado debido al conocimiento adquirido al intercambiar información y compartir experiencias con los socios (Cesinger et al., 2016; Isobe et al., 2008). La empresa que dispone de una red de colaboración donde interactúa según el ámbito de su actividad, no sólo está al corriente de los últimos productos o servicios que se demandan, sino que también conoce los cambios normativos y otros cambios del mercado (Musteen et al., 2010). Además, se ha probado que la colaboración entre la empresa y sus socios con respecto al intercambio de tecnología de la información crea una situación en la que todos ganan (*win-win*) y conduce a un mayor rendimiento, especialmente cuando se basa en una relación orientada a largo plazo (Paulraj et al., 2007).

Cesinger et al. (2016) afirman el efecto positivo de la colaboración en la internacionalización de la EF al aportar cada vez más conocimiento del mercado internacional. Por eso, las EFs no solo deben crear y mantener vínculos en el mercado local, sino también tener otros vínculos con diferentes tipos de actores, como clientes, distribuidores, proveedores, competidores, organizaciones sin fines de lucro y organismos de la administración pública (Kontinen et al., 2011). Por eso planteamos la siguiente proposición:

Proposición 2a: La colaboración, por sí sola, lleva a la EF a una alta IE.

Las EFs colaboran, pero de forma más conservadora debido a su idiosincrasia y su apego a su SEW (Cesinger et al., 2016), lo que las hace más reservadas en sus relaciones interempresariales y más cuidadosas en abrirse a otros socios en mercados extranjeros (Miller et al., 2015; Hennart et al., 2019), ya que intentan tener relaciones con socios conocidos y con los que suelen trabajar normalmente y con los que tienen plena confianza, lo que hace que su red sea más restringida y relativamente limitada. Además, colaborar con diferentes organismos requiere una inversión económica significativa para las EFs que carecen de recursos económicos necesarios, y que suelen evitar debido a la aversión al riesgo de que esa inversión no sea rentable (Gómez-Mejía et al., 2019). Por eso, las EFs intentan controlar, continuamente, sus recursos, lo que indica que la confianza es un factor que conecta a la EF con su red de socios (Kontinen et al., 2011).

No obstante, cuando la EF establezca relaciones comerciales con diferentes socios en mercados internacionales a través de instrumentos como la promoción de sus productos participando en ferias y misiones comerciales, esto ayuda a crear relaciones comerciales y generar lazos de confianza con el tiempo y reduce su aversión al riesgo de manera que colabore de manera objetiva y eficaz para mejorar su actividad exportadora (Danish et al., 2021). De este modo, pensamos que la presencia de otros determinantes, junto con la colaboración reduce el riesgo e impulsa a las EFs a invertir de manera efectiva en la colaboración para lograr una alta IE. En consecuencia, nuestra proposición es la siguiente:

Proposición 2b: La combinación configuracional de la colaboración junto con otros determinantes estratégicos (innovación, instrumentos de Agencias de Promoción, uso de medios propios para exportar y exportar a países desarrollados) lleva a la EF a una alta IE.

2.3.Determinantes de la actividad exportadora: Instrumentos de Agencias de Promoción

Una de las preocupaciones de las empresas es cómo promocionar sus productos y hacer aparecer su imagen de marca, y así dar pasos adelante en el mercado

exterior. Por ello, se ha pensado en crear y desarrollar instrumentos de promoción institucional, con el fin de facilitar la entrada de las empresas en el exterior. Con este fin, se han creado Agencias de Promoción de la exportación (EPAs, según sus siglas en inglés; Geldres et al., 2018, 2011; Lederman et al., 2007; Diamantopoulos et al., 1993). En concreto, las EPAs apoyan las actividades exportadoras de las empresas realizando tareas de marketing de exportación concretadas en proporcionar a las empresas investigación externa y en organizar y favorecer a las empresas poder asistir a misiones y ferias comerciales internacionales y así reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones (Diamantopoulos et al., 1993), lo que le permite adquirir conocimientos y experiencia (Eriksson et al., 1997).

Esta fuerte relación positiva que existe entre los principales instrumentos de promoción de exportación (misiones comerciales y ferias) y el desempeño de las exportaciones es debida a que la misión comercial permite a la empresa, a través de la organización de visitas comerciales, conocer las características de los mercados externos y detectar las necesidades del consumidor, lo que la lleva a adquirir aprendizaje tanto antes como después de exportar, a través del intercambio de información comercial y actualizar sus conocimientos respecto a la tecnología aplicada en la actualidad (Spence, 2003). Mientras tanto, la feria comercial puede ser un instrumento para presentar el producto final tanto a clientes como a proveedores, aumentando así la oportunidad de que la empresa mejore sus ventas a través de los acuerdos que pueda cerrar durante su participación en ferias (Geldres et al., 2018).

En este sentido, las empresas que adoptan un Programa de Promoción de Exportaciones (*-Export Promotion Programs-* EPPs, según sus siglas en inglés) tienden a lograr sus objetivos financieros de exportación en comparación con las empresas que no lo hacen (Durmuşoğlu et al., 2012; Geldres et al., 2011) y, por lo tanto, tendrán más oportunidad en incrementar sus ventas de exportación. Según Geldres et al. (2011), las empresas que más usan los EPPs son las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), incluyendo las EFs (ya que la mayoría de ellas son PYMEs), con el fin de tener el apoyo necesario sobre todo por falta de experiencia e información del mercado exterior. Así, las empresas

que usan al menos uno de estos instrumentos, en especial si son EFs, tendrán un mejor rendimiento de exportación que las empresas que no usan ninguno (Durmuşoğlu et al., 2012). Por lo tanto, creemos que:

Proposición 3a: El uso de uno de los principales instrumentos de promoción (misión / feria), por sí solo, lleva a la EF a una alta IE.

Estar presente en ferias y misiones comerciales es un determinante que conduce a un buen resultado exportador y ayuda a las empresas a aumentar la visibilidad de la marca, detectar las nuevas necesidades del mercado, adaptar sus productos o crear otros nuevos, y dar a conocer su cultura empresarial a nivel internacional con el fin de mejorar su actividad exportadora (Geldres-Weiss et al., 2016; Geldres-Weiss & Monreal-Pérez, 2018; Monreal-Pérez & Geldres-Weiss, 2019). No obstante, la inversión que implica participar en ferias y misiones comerciales es importante por los altos costes que implican. Las EFs, por su parte, al carecer de los recursos necesarios que apoyan a decisiones estratégicas similares (Fernández & Nieto, 2006), acuden a menudo a la asistencia de las EPAs solicitando apoyo tanto económico como logístico para poder o participar en ferias y misiones (Geldres-Weiss & Monreal-Pérez, 2018). En cambio, no siempre esta opción suele estar disponible, por lo que las EFs necesitan una alternativa que le permita usar estos instrumentos de promoción de manera más segura y afectiva. Por lo tanto, proponemos que el uso de los instrumentos de Agencias de Promoción (misión y feria) cuando se combina con otros determinantes, hacen que la EF tenga más confianza y asuma el riesgo, lo que favorece su actividad exportadora. Con lo cual, planteamos nuestra siguiente proposición:

Proposición 3b: La combinación configuracional del uso de instrumentos de Agencias de Promoción (misión y feria) junto con otros determinantes estratégicos (innovación, colaboración, usar medios propios para exportar y exportar a países desarrollados) lleva a la EF a una alta IE.

2.4.Determinantes de la actividad exportadora: Uso de medios propios

Según Root (1987), la exportación, como modo de entrada al mercado extranjero puede ser directa (exportando por medios propios) o indirecta (por ejemplo, con la contratación de agentes o empresas locales). La directa se puede lograr de varias formas; por ejemplo, a través de agentes/ distribuidores propios y exclusivos o de una sucursal en el país de destino. Exportar por medios propios, supone dedicar una parte muy importante de los recursos de la empresa a este fin, sobre todo si se trata de mercados en países donde los costes son elevados. Se trata de una inversión que implica transferir la experiencia, las habilidades del personal y la tecnología de la empresa del país de origen hacia el país de destino.

Las empresas deben elegir cuidadosamente el modo de entrada, el momento, el alcance y el ritmo al que desplegarán sus actividades internacionales. En este sentido, se han desarrollado varios modelos de procesos de comportamiento. El modelo más conocido es el llamado “*modelo de Uppsala*”, en el que las empresas crecen internacionalmente gradualmente por etapas, primero ingresando y comprometiendo recursos en mercados psíquicamente cercanos, antes de pasar muy gradualmente a mercados más distantes (Onkelinx et al., 2010). Según Johanson et al. (1977), la empresa procura dar pasos pequeños y progresivos en cuanto a la inversión en su modo de entrada, y generalmente, empieza a exportar a través de un agente indirecto. Esta forma de entrada progresiva le permite adquirir y acumular experiencia, conocer mejor el mercado y su entorno, y por tanto puede llevar a que posteriormente, la empresa acabe instalando su propia plataforma de producción dentro del país de destino.

Este modelo de comportamiento de internacionalización de Uppsala es especialmente relevante para las EFs, ya que suelen tener recursos limitados y una cultura empresarial conservadora que las lleva a ser cuidadosas y prudentes en la toma de decisiones (Rexhepi et al., 2017). La entrada en mercados internacionales contando con medios propios para exportar puede ser un paso importante para estas empresas, ya que les proporciona un mayor control sobre la cadena de suministro y distribución en mercados exteriores (Schwens et al., 2018), lo cual es de gran interés para las EFs que buscan preservar su SEW

(Davila et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2023). Por eso, prefieren elegir la entrada por medios propios con el fin de proteger la imagen de la familia. Basándonos en lo anterior, nuestra siguiente proposición es:

Proposición 4a: El uso de medios propios para exportar, por sí solo, lleva a la EF a una alta IE.

La elección del modo de entrada por parte de la EF exportadora depende de su experiencia en la exportación y de los recursos disponibles. Según Kücher et al. (2020) las grandes empresas pueden optar por medios propios al disponer de suficientes recursos. En cambio, y según los mismos autores, las PYMEs suelen emplear medios ajenos para llevar a cabo el proceso de exportación.

Dado que la mayoría de las EFs son PYMEs, pueden enfrentarse a barreras que les impiden usar sus medios propios para exportar debido a la falta de recursos, que suelen no tener o tener de forma limitada. Además, su carácter conservador, las lleva a no arriesgarse a la hora de hacer sus inversiones (Gómez-Mejía et al., 2007). Sin embargo, con el tiempo, algunos recursos económicos y una fuerte voluntad de proteger la marca familia pueden llevar a que el proceso de exportación se realice completamente a través de sus medios propios, evitando intermediarios que podrían afectar el control familiar de la empresa o al producto final.

Así, la elección de medios propios para entrada por las EFs queda sujeta a la presencia de otros determinantes, que conjuntamente, favorecen su actividad exportadora. Ofrecer productos innovadores y tener socios en el país destino de las exportaciones, por ejemplo, pueden ser unos de los importantes factores que facilitan a las EFs la entrada por medios propios al ayudarles a disponer de recursos necesarios (Danish et al., 2021). Por ello, creemos que, si la EF cuenta con la presencia de algunos determinantes, puede adoptar la entrada por medios propios de manera efectiva, lo que influye positivamente sobre su actividad exportadora.

En consecuencia, nuestra proposición es la siguiente:

Proposición 4b: Una combinación entre el uso de medios propios de la exportación y algunos determinantes (innovación, colaboración, instrumentos de Agencias de Promoción y exportar a países desarrollados) lleva a la EF a una alta IE.

2.5.Determinantes de la actividad exportadora: exportar a países desarrollados

La libertad que garantiza la globalización económica ilustra que todos los agentes económicos pueden determinar dónde comercializar su producción (Irvansyah et al., 2020). Por ello, el destino de las exportaciones se vuelve muy selectivo según ciertos criterios económicos y comerciales.

Irvansyah et al. (2020) indican que uno de los factores que afecta significativamente el flujo comercial es el PIB real per cápita de los países de destino de las exportaciones y que cada país de destino implica un nivel diferente en diversos factores, como el precio de los bienes, el costo de los derechos de aduana y/o el coste de la mano de obra. Por eso, los mercados en los países desarrollados son preferidos por muchas empresas exportadoras ya que ofrecen mejores condiciones de transacción y un mejor valor añadido, lo que permite lograr un gran porcentaje de beneficios (Ahmad et al., 2017).

También, exportar a estos mercados con frecuencia beneficia la estabilidad de las exportaciones y ayuda a aprovechar las ventajas específicas que estos mercados pueden ofrecer, ya que permite a las empresas adquirir experiencia a través del aprendizaje exportando (*LBE*) a un nivel avanzado, al tratarse de mercados donde la competitividad es mayor (Atkin et al., 2017; Bai et al., 2017). Desde el RBV, la exposición a fuentes más ricas de conocimiento y tecnología propia de los mercados desarrollados, brinda a los exportadores ventajas únicas para mejorar su productividad a través de diversos aportes de conocimiento y beneficiarse de la experiencia técnica de sus compradores (Beamish et al., 2003; López Rodríguez et al., 2005), de manera que le permite desarrollar su base de competencias manteniendo actualizados sus conocimientos comerciales, técnicos y tecnológicos (Wu et al., 2021).

La EF, aunque aspira a dirigir sus exportaciones a estos mercados para lograr objetivos económicos similares a lo anteriormente señalado (Del Rosal, 2019; Gomez-Mejia et al., 2007), puede que tenga una visión más precavida en cuanto al riesgo que presentan estos mercados y también a los numerosos recursos que se necesitan (Gómez-Mejía et al., 2007), con lo cual, suele elegir concentrar su exportación en mercados menos atractivos pero con menos riesgo y que ofrezcan más facilidades de entrada, empleando menos recursos económicos.

Exportar a un mercado de un país desarrollado, es un privilegio que buscan las empresas para garantizar la seguridad y la estabilidad económica y que las EF intentan mantener, debido a su carácter conservador que privilegia proteger los valores de la familia y la riqueza socioemocional adquirida a lo largo de su vida (Chirico et al., 2010; Peláez-León et al., 2022; Zahra, 2005). Por eso, creemos que la toma de dicha decisión influye positivamente en las exportaciones de la EF con lo cual nuestra siguiente proposición es:

Proposición 5a: Exportar a países desarrollados, por sí sola, lleva a la EF una alta IE.

Por otro lado, la exportación a estos países desarrollados constituye un riesgo de inversión económica muy importante que preocupa a las EFs, ya que según Zahra (2005), las EFs pueden estar dispuestas a correr ciertos riesgos al conocer el beneficio de las oportunidades que se presentan, cuando buscan expandir sus exportaciones. Por esta razón, dichas empresas se enfocan en identificar dichas oportunidades y aprovecharlas mediante la combinación y utilización eficiente de recursos; existentes y nuevos, para reducir el riesgo. En el mismo sentido, existen estudios que sostienen que la EF supera el miedo al riesgo que presentan los mercados internacionales cuando necesita mantener el control familiar en la empresa (Chrisman et al., 2012; Lin et al., 2012; Lu et al., 2015; Lin et al., 2021). Por eso, creemos que la presencia de otros factores, que permiten disponer de más recursos y reducen el riesgo, facilitan a la EF la elección de un mercado de destino más desarrollado, incrementando así sus exportaciones. De este modo, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 5b: Una combinación entre exportar a países desarrollados y algunos determinantes (innovación, colaboración, instrumentos de Agencias de Promoción y usar medios propios para exportar) lleva a la EF a una alta IE.

3. Datos y medidas

3.1. Muestra

Los datos identificativos de las empresas en este análisis han sido extraídos de la Base de Datos del Ministerio de Agricultura, Comercio y Turismo de España y SABI. Un filtrado de las EF del sector agrícola en España ha sido realizado por Clasificación Nacional de Actividades Económicas (C.N.A.E). La elección del sector agrícola se hizo por su importancia en la economía española, ya que representa el 9,7% del total del PIB nacional y las empresas agrícolas españolas ocupan una buena posición a nivel europeo y llegan a liderar la producción de determinados productos como los cítricos, con lo que representan el 59,7% del total de la UE en 2019 (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Nuestra muestra se basa en entrevistar a 68 empresas agrícolas en España donde hemos tenido que mayoría de las empresas son familiares y el resto no familiares (61.76% familiares contra 38.24% no familiares; Tabla 1). Consideramos que esta muestra es representativa de la realidad empresarial, dado que la proporción de EFs en nuestra muestra (61.76 %) es similar a la de las EFs en el total del tejido empresarial español, que asciende a 89%, y al 86% en el sector agrícola (Instituto de Empresa Familiar, 2021). Además, nuestra muestra presenta una de edad promedio de 27 años, mientras que la edad media de las EFs en España es de 33 años según la misma fuente. La media de la IE en nuestra muestra es de 44.69%, lo que se aproxima al 45.9% de EFs exportadoras dentro del total de las empresas exportadoras en España, según el informe de Mesias (2019). Igualmente, los datos referentes al tamaño de las empresas son muy similares, ya que las microempresas y la PYMEs representan el 97% en nuestra muestra, un porcentaje que se aproxima al 99% de las EFs en España, según el informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España

publicado en el mes de enero de 2023¹. Los datos que explotamos se recopilaron en 2021 a través de un cuestionario que se envió por correo electrónico a los directores/gerentes de las empresas agrícolas para garantizar la confiabilidad de las respuestas. Entre abril y septiembre se realizaron tres envíos a 570 empresas agrícolas debido a que en los dos primeros no fue posible obtener respuestas suficientes para permitir una muestra amplia al coincidir con el fin del periodo COVID-19 y la subsiguiente recuperación de las empresas de su actividad obteniendo 11.9% de respuestas válidas siendo un mejor resultado obtenido en comparación al 3.9%, 2.6% y 5.5%/ 3.6% (en dos muestras) obtenidos por (Fernandes et al., 2020; Lobo et al., 2023; Kotaskova et al., 2020) respectivamente.

3.2. Modelo

Como ya se ha explicado en detalle en la introducción general, empleamos el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA) que nos proporciona una comprensión profunda de los efectos complejos, no lineales y sinérgicos (Chuah et al., 2021), siendo un enfoque configuracional que permite identificar las combinaciones de condiciones que pueden conducir al mismo resultado (Yu et al., 2021). Así, nuestra investigación empírica se basa en los datos obtenidos de 68 Empresas Agrarias Familiares de España, buscando qué conjunto de factores conducen a una mayor actividad exportadora.

3.3. Variables

Intensidad exportadora (IE): variable de resultado, se mide con el cálculo del porcentaje de las ventas en los mercados extranjeros del total de las ventas (Bonaccorsi, 1992; Boehe et al., 2016). Consideramos que la IE es alta con el valor (1) cuando sus exportaciones superan 50% del total de sus ventas y en caso contrario tendría el valor (0).

Empresa familiar: el criterio adoptado para considerar una EF es la respuesta del Director o Gerente a la pregunta del cuestionario de si o no familiar desde su

¹ [El valor de la pyme familiar frente a las empresas del IBEX 35 | TACTIO;](https://www.tactio.es/quienes-somos/noticias/pymes-y-empresas-mas-grandes-de-espana-en-2023/)
<https://www.tactio.es/quienes-somos/noticias/pymes-y-empresas-mas-grandes-de-espana-en-2023/>

punto de vista (Moreno-Menéndez et al., 2021). En caso afirmativo la variable toma el valor (1) y (0) en caso contrario.

Variables causales: Nuestro objetivo es examinar los casos en que las variables indicadas a continuación, constituyen una condición causal específica o, si, por otra parte, integran una combinación específica de condiciones causales (Ragin, 2008).

Innovación: Uno de los componentes más relevantes a la hora de analizar la IE es la innovación (Sousa et al., 2021). Algunos estudios de la literatura como Gkypali et al. (2021) la consideran ingrediente inicialmente esencial en las primeras etapas del proceso de exportación. Se diferencia entre la innovación de entrada I + D (*input*) y la innovación de salida (*output*) principalmente del proceso o de producto (Love et al., 2016). La inversión en I+D es una variable dicotómica cuyo valor es (1) cuando se contesta con un sí a la pregunta, o toma el valor (0) en caso contrario (Migliori et al., 2020). Para los dos casos de output de innovación (de producto o de proceso), se ha vuelto a construir una variable dicotómica que toma valor (1) en caso de que la empresa obtenga al menos uno de los dos outputs, y (0) en caso contrario (Bratti et al., 2012; Diéguez-Soto et al., 2016).

Colaboración: Al tratarse de mercados extranjeros, las empresas necesitan tener más información sobre el ambiente comercial con lo cual intentan siempre contar con socios en los mercados donde exportan en fin de tener acceso a informaciones actualizadas e intercambiar experiencias (Cesinger et al., 2016; Isobe et al., 2008).

Esta variable toma el valor (1) en caso de que se contesta con un sí a la pregunta de la colaboración con la menos uno de los socios, y en caso contrario se asigna el valor (0) (Cesinger et al., 2016; Musteen et al., 2010).

Instrumentos de Agencias de Promoción (misiones y ferias): la participación en misiones y ferias permite que las EFs tengan el apoyo necesario sobre todo por falta de experiencia e información del mercado exterior (Geldres et al., 2011). Durmuşoğlu et al. (2012) confirman que las empresas que usan al menos uno de estos instrumentos, tendrán un mejor

rendimiento de exportación que las empresas que no usan ninguno. El uso de instrumentos de promoción se mide a través de una variable dicotómica donde si la empresa afirma usar al menos uno de estos instrumentos, se asigna el valor (1) y en caso contrario se asigna el valor (0) (Francis et al., 2004).

Uso de medios propios para exportar: Para proteger su etiqueta familiar y los valores que quiere transmitir a través de su producto, la EF prefiere asegurar todo el proceso de la exportación usando sus medios propios (Gómez-Mejía et al., 2007). Para medir esto, se ha construido una variable dicotómica cuyo valor es (1) cuando la respuesta obtenida es positiva y (0) cuando acude a otros medios ajenos como con el empleo de intermediarios de exportaciones (Schwens et al., 2018).

Exportar a países desarrollados: Según Ahmad et al. (2017), destinar sus productos a mercados en países desarrollados es la preferencia de muchas empresas exportadoras por las mejores condiciones de transacciones y precios que éstos ofrecen, además de que permite acumular experiencia durante la actividad exportadora (Atkin et al., 2017; Bai et al., 2017). Esto se mide a través de una variable categórica obtenida de una pregunta directa para saber el país destino de las exportaciones. Se distingue entre los mercados en países desarrollados y no desarrollados. Así, para la clasificación de los países según su nivel de desarrollo se han seguido las categorías del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (2020): en general, se considera a Europa², América del Norte³ y los países desarrollados⁴ de Asia y el Pacífico como áreas con economías desarrolladas. Según esta clasificación, se asigna el valor (1), cuando el destino de las exportaciones corresponde a un país desarrollado, o un valor (0), en caso contrario.

² A excepción de los países del Sudeste de Europa (Albania, Bosnia y Herzegovina, Montenegro, Macedonia del Norte y Serbia)

³ Canadá y Estados Unidos.

⁴ Australia, Japón y Nueva Zelanda.

3.4. Calibración

En primer lugar, la herramienta (fsQCA) nos lleva a realizar una calibración de las variables cuantitativas. Por ello, hemos realizado el proceso de calibración con los percentiles (95, 50, 25) según los umbrales definidos por Woodside (Pappas et al., 2021). Esto resulta tener un umbral máximo y mínimo y además de tener un punto de cruce que nos permita determinar una variable dicotómica para que por debajo del percentil 50 tengamos el valor (0) y (1) para aquellos por encima (Park et al., 2020). La Tabla 1 informa sobre el proceso de calibración de datos. El nivel más alto se considera como completamente adentro, el nivel medio como punto de cruce (ni completamente adentro ni completamente afuera, y el nivel más bajo como completamente afuera.

4. Resultados

La primera parte de la Tabla descriptiva 1 muestra el empleo de las EFs de los determinantes considerados para llevar a cabo su actividad exportadora, siendo la colaboración, la innovación (de producto o de proceso) y exportar a países desarrollados las principales acciones que se desarrollan para mejorar la actividad exportadora (95,24%, 90,48% y 85.71%, respectivamente). Mientras que en la segunda parte mostramos cómo se ha realizado la calibración para cada variable.

Tabla 1: Tabla descriptiva y calibración de variables.

Datos descriptivos				Criterio de pertenencia		
Variable	Total firm	Mean	Std. Dev.	Pertenencia completa	Punto de cruce	Pertenencia nula
intensidad exportadora	68	44.69	34.53	90	42.5	0
empresa_familiar ^a	68	61.76%	38.24%		Crisp set (1,0)	0
input ^a de innovación	68	54.76%	45.24%		Crisp set (1,0)	
output ^a de innovación	68	90.48%	9.52%		Crisp set (1,0)	
colaboración ^a	68	95.24%	4.76%		Crisp set (1,0)	
Uso de instrumentos de promoción ^a	68	71.43%	28.57%		Crisp set (1,0)	
Uso de medios propios ^a	68	59.52%	40.48%		Crisp set (1,0)	
Exportar a países desarrollados ^a	68	85.71%	14.29%		Crisp set (1,0)	

^a Estas son variables dicotómicas y sus medias se refieren a los valores de casos donde la presencia de la variable toma el valor 1.

En la Tabla 2 examinamos si alguna condición explicativa es una condición necesaria para una mayor IE y ver el efecto individual de cada variable en la concretización del resultado. Se considera necesaria la condición cuando el valor de consistencia sea igual o mayor que 0.90, con lo cual observamos que existen tres valores que cumplen esta condición; la colaboración = 1.00, *output* de innovación = 0.96 y el destino de exportaciones = 0.96. Por lo tanto, la presencia de una de las condiciones colaboración, innovación de productos o procesos o exportar a países desarrollados conduce individualmente a mejorar la actividad exportadora con lo cual contrastamos las proposiciones P1a, P2a, P3a, P4a y P5a (Tabla 5): el *input* de innovación (inversión en I+D) da un valor de consistencia inferior al valor mínimo indicado con 0.72, mientras que el valor del *output* de innovación alcanza el valor de 0.96 cumpliendo con el criterio y por lo tanto aceptamos parcialmente la P1a. La colaboración y el destino de las exportaciones a mercados atractivos llevan, por sí solos, a mejorar la actividad exportadora ya que alcanzan los valores 1 y 0.96 respectivamente, con lo cual aceptamos las proposiciones P2a y P5a. Sin embargo, no se acepta la proposición P3a ya que observamos que el uso de los instrumentos de promoción (sea misión o feria) por sí sola no lleva a una alta intensidad exportadora (0.84), ya que, aunque se acerca bastante al valor mínimo, no llega a alcanzarlo. Tampoco aceptamos la P4a que propone que las EF que el uso de

medios propios para exportar no favorece que las EF desarrollen una alta IE al tener el valor de 0.76.

Tabla 2: Análisis de Necesidad

	Alta Intensidad exportadora	
	Consistencia	Cobertura
<i>input</i> de innovación (I+D)	0.720000	0.782609
~ <i>input</i> de innovación (I+D)	0.280000	0.368421
<i>output</i> de innovación (producto y proceso)	0.960000	0.631579
~ <i>output</i> de innovación (producto y proceso)	0.040000	0.250000
colaboración	1.000.000	0.625000
~ colaboración	0.000000	0.000000
usar instrumentos de Promoción (misiones y ferias)	0.840000	0.700000
~ usar instrumentos de Promoción (misiones y ferias)	0.160000	0.333333
usar medios propios	0.760000	0.760000
~usar medios propios	0.240000	0.352941
países desarrollados	0.960000	0.666667
~países desarrollados	0.040000	0.166667

*Se han seleccionado solamente las EFs.

El siguiente paso, se enfoca en construir la tabla de verdad para generar las diferentes combinaciones de condiciones causales que son suficientes para lograr una alta IE especificando con los valores por defecto del programa - Software- (el valor mínimo de consistencia de 0.80 y el umbral mínimo de número de casos de 2; Chuah et al., 2021). La Tabla 3 muestra en cada fila las combinaciones de las condiciones causales que pueden conducir a una presencia o ausencia de nuestra variable de resultado (alta IE).

En la columna "número de casos" se muestra la frecuencia de casos asignados a cada combinación. Finalmente, empleamos el análisis estándar para obtener la "solución intermedia" para identificar patrones causales que conducen a una alta IE.

Después de analizar la tabla de verdad, se llevó a cabo un análisis adicional de estas variables. Se utiliza la solución intermedia para ofrecer una visión global más detallada de los hallazgos (Fiss, 2011). El círculo negro grande (●) indica

una presencia nuclear, mientras que el pequeño (●) indica la presencia periférica de una condición. El círculo grande con una cruz en el centro (⊗) indica la ausencia o negación nuclear de una condición y el pequeño (⊗) indica la ausencia o negación periférica de una condición. Un espacio en blanco indica que una condición es irrelevante (Pappas et al., 2021; Park et al., 2020; Xie et al., 2020). Asimismo, presentaremos la consistencia general y de la solución y la cobertura general de la solución que describe hasta qué punto el resultado de interés puede ser explicado por el conjunto de las configuraciones.

La Tabla 4 resume los resultados de la solución intermedia para una alta IE. Como se muestra, hay tres configuraciones causales que conducen a una alta IE.

Tabla 3: Tabla de la verdad.

<i>input</i> de innovación I+D	<i>output</i> de innovación (producto y proceso)	colaboración	uso de instrumentos de Promoción Misiones y ferias	uso de medios propios	países desarrollados	número de casos	intensidad exportadora	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
0	0	1	1	1	1	1	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000
0	1	1	1	1	0	1	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1	1	1	1	0	1	4	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1	1	1	1	1	1	16	1	0.812500	0.812500	0.812500
0	1	1	0	1	1	3	0	0.666667	0.666667	0.666667
0	1	1	1	1	1	3	0	0.666667	0.666667	0.666667
0	1	1	0	0	1	2	0	0.500000	0.500000	0.500000
1	1	1	0	0	1	2	0	0.500000	0.500000	0.500000
0	0	0	1	1	1	1	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	0	1	0	0	1	1	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	0	1	1	0	0	1	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	1	0	0	0	1	1	0	0.000000	0.000000	0.000000
1	1	1	1	0	0	1	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	1	1	1	0	1	2	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	1	1	0	0	0	3	0	0.000000	0.000000	0.000000

Los resultados de la Tabla 4 nos permiten contrastar las proposiciones P1b, P2b, P3b, P4b y P5b. Por consiguiente, aceptamos parcialmente la proposición (P1b) de que la innovación conduce a la EF a una alta IE cuando se combina con algunos determinantes. En cambio, el efecto de la colaboración sobre la IE es positivamente significativo ya que aparece en todas las combinaciones con una fuerte presencia y se relaciona con la presencia total y/o parcial de todos los demás determinantes, con lo cual aceptamos la P2b.

Se observa que las EFs que participan en misiones y ferias y cuentan con sus propios medios para exportar, son empresas que innovan en *output* (sólo sus productos y/o procesos), colaboran, pero evitan invertir en I+D y exportar a mercados en países desarrollados (configuración 2). La presencia de estos determinantes junto con otros factores en una sola combinación para los instrumentos de promoción y en dos combinaciones para los medios propios conlleva a una alta IE, con lo cual se aceptan parcialmente la P3b y la P4b. Las EFs que exportan principalmente a países desarrollados logran mejorar sus exportaciones cuando combinan otros factores en sus estrategias. En este sentido, distinguimos entre unas empresas que, junto con el destino de las exportaciones hacia estos mercados desarrollados, innovan fuertemente en sus productos y procesos y ligeramente en I+D, y colaboran sin tener en cuenta ninguno de los demás factores (configuración 1), y otras empresas que no invierten en I+D, innovan sus productos y procesos, colaboran, cuentan con sus propios medios para exportar, pero no participan ni en ferias ni misiones (configuración 3). Por lo tanto, aceptamos parcialmente la P5b.

Tabla 4 : Resultados de la solución intermedia.

	Configuración 1	Configuración 2	Configuración 3
	EF innovadora, colabora y exporta a países desarrollados	EF no invierte en I+D y no exporta a países desarrollados	EF no invierte en I+D y no participa ni en misiones ni en ferias
Innovación <i>input</i> I+D	●	⊗	⊗
Innovación <i>output</i> (producto y proceso)	●●	●●	●●
colaboración	●●	●●	●●
Instrumentos de promoción (misiones y Ferias)		●	⊗
Medios propios		●	●
Destino exportación	●	⊗	●●
Consistencia	0.850000	1.000000	1.000000
Cobertura bruta	0.680000	0.040000	0.040000
Cobertura total de la solución		0.760000	
Consistencia total de la solución		0.863636	

Tabla 5: Contraste de las proposiciones

		<u>Efecto individual</u>	<u>Efecto Configuracional</u>
Innovación	→	P1a: Aceptada parcialmente	P1b: Aceptada parcialmente
Colaboración	→	P2a: Aceptada	P2b: Aceptada
Instrumentos de promoción	→	P3a: No Aceptada	P3b: Aceptada parcialmente
Medios propios	→	P4a: No Aceptada	P4b: Aceptada parcialmente
Exportar a países desarrollados	→	P5a: Aceptada	P5b: Aceptada parcialmente

5. Discusión:

El análisis de los determinantes estratégicos y la actividad exportadora en las EFs evidencia la diferencia entre el efecto individual y el efecto configuracional. Desde la perspectiva individual, las EFs toman decisiones conservadoras basadas en la disponibilidad de recursos, aversión al riesgo y preferencias particulares relacionadas con la protección del SEW. Por otro lado, el enfoque configuracional destaca cómo la combinación de varios determinantes puede transformar el contexto organizacional, reduciendo riesgos y potenciando la actividad exportadora de esas empresas.

Tal y como era de esperar, las EFs no invierten de manera efectiva en I+D debido a la falta de recursos económicos que no suelen disponer y/o prefieren no tomar el riesgo de hacerlo (Gómez-Mejía et al., 2019; Chrisman et al., 2012; Chen et al., 2009). No obstante, observamos que las EFs no tienen esta preocupación en cuanto al *output* de innovación ya que la presencia de este determinante por sí solo lleva a una alta IE, debido a que el *output* de innovación suele suponer un abaratamiento de los costes sobre todo cuando se centran más en la innovación de proceso. Generalmente, la innovación de proceso suele reducir el coste promedio de producción de la empresa que permite la innovación de productos, permitiendo hacer reajustes en la relación calidad/precio (Golovko et al., 2014). Ambos efectos ayudan a la mejora de la actividad exportadora de las empresas (Jang et al., 2021).

Por otro lado, las EFs se atreven a invertir en innovación, sea *input* u *output* cuando las empresas colaboran y exportan a países desarrollados sin tener en cuenta su participación en ferias y misiones y tampoco se preocupan de la propiedad de los medios de entrada de exportación. Esto puede indicar que estas empresas tienen recursos económicos suficientes para poder asumir el riesgo de hacer esta inversión y también cuentan con una cierta confianza en la reacción del mercado en cuanto a sus decisiones lo que puede ser explicado por la experiencia consolidada que adquieren en su actividad exportadora operando en estos mercados (Atkin et al., 2017; Bai et al., 2017). En otras palabras,

podemos decir que esto se aplica a las EFs que están ya consolidadas y con experiencia sólida en el ámbito exportador. La decisión de exportar a mercados atractivos en países desarrollados disminuye el efecto del riesgo y estimula a que esas empresas inviertan en I+D lo que, por supuesto, afecta positivamente a su actividad exportadora (Sousa et al., 2021). Lo que confirma que la combinación de la innovación junto con otros determinantes conlleva a una mayor IE.

En cambio, se observa que, la colaboración es un determinante fundamental por sí solo que conlleva a una alta IE, actividad a través de la cual las EFs intercambian información y experiencia con sus socios y mantienen un contacto permanente con los mercados internacionales (Paulraj et al., 2007).

El desarrollo de la colaboración favorece la IE de las EFs, independientemente de si adoptan o no otras medidas para lograr una alta IE. La presencia fuerte de la colaboración para lograr una alta IE no se ve afectada por la presencia o ausencia de otros factores. Así se confirma que las EFs se enfocan en tener una red de colaboradores, ya que esto les permite conectarse con el entorno profesional y mantenerse actualizados sobre los mercados internacionales y los productos necesarios (Kontinen et al., 2011).

Nuestro análisis muestra que las EFs no usan los instrumentos de promoción (EPPs) de manera efectiva, principalmente la participación en misiones y ferias para tener una alta IE debido a varios motivos como la falta de recursos económicos que se necesitan para adoptar un EPP (Durmuşoğlu et al., 2012; Geldres et al., 2011). También, puede deberse a la aversión al riesgo, que hace que las EF suelen evitar hacer una inversión económica tan importante.

El hecho de que las EFs que participan en misiones y ferias, innovan en sus productos y procesos, colaboran con otros, y cuentan con sus medios propios para exportar, eviten invertir en I+D y exportar a mercados en países desarrollados, indica que se pueden considerar como empresas conservadoras. Estas empresas no tienen suficientes recursos para invertir en estrategias más costosas como la innovación en I+D o la exportación a países desarrollados, por lo que deben recurrir a EPAs para suplir esta falta de recursos (Geldres et al.,

2018, 2011; Lederman et al., 2007; Diamantopoulos et al., 1993; Durmuşoğlu et al., 2012).

Sin embargo, cuando otros determinantes están presentes, la combinación de la colaboración con otros socios y la adaptación de sus productos exportados a través de la innovación les permite asumir mayor riesgo al disponer de más información sobre el mercado y sus participantes (Fang et al., 2018).

De acuerdo con Blanco-Mazagatos et al. (2007), contar con medios propios para exportar implica tener recursos financieros necesarios y estar dispuesto a asumir el riesgo que corresponda. Por esta razón, algunas EFs por falta de estos recursos no pueden acceder a este tipo de inversiones, lo que puede afectar su desarrollo y perder las oportunidades de crecimiento; sin embargo, otras EFs a pesar de disponer de recursos para usar sus medios propios para exportar no lo hacen porque prefieren opciones financieras menos arriesgadas, lo que puede implicar perder el control familiar por miedo al fracaso empresarial que implica no solo la pérdida de la riqueza personal, sino también la pérdida del capital familiar.

Sin embargo, las EFs que usan sus medios propios para exportar se animan a hacerlo cuando la empresa lo combina con otros determinantes para reducir el riesgo que se reparte entre varios factores como la colaboración, el *output* de innovación y la participación en misiones y ferias, que a su vez fortalecen la posición de la empresa en mejorar su actividad exportadora al exportar con más confianza. Aun así, esto se puede explicar porque estas empresas suelen usar sus medios propios de manera relativamente progresiva en el proceso de la exportación de tal forma que puedan tener un mayor control de los gastos asociados a dicho proceso (Onkelinx et al., 2010; Johanson et al., 1977).

Se confirma lo apuntado por Irvansyah et al. (2020) respecto a que las empresas favorecen los mercados situados en países desarrollados para orientar sus exportaciones, ya que la presencia de este determinante por sí solo lleva a una alta IE. A pesar de los elevados costes que implica exportar a estos mercados, las EFs tratan de seleccionarlos por los beneficios económicos que pueden ofrecer, como el de vender a un precio alto (Ahmad et al., 2017). Este argumento

encuentra su respaldo en el marco del RBV que indica que la exposición a mercados más ricos en conocimiento y tecnología permiten a las empresas mejorar su productividad a través la diversificación de su experiencia y conocimientos (López Rodríguez et al., 2005). Por otro lado, las EFs, además de los objetivos económicos, intentan adquirir experiencia a través la actividad exportadora que ejerce basándose en la teoría del aprendizaje exportando (LBE), lo que puede conducir a una mayor productividad al facilitar el acceso a diferentes mercados internacionales (Wu et al., 2021). Bai et al. (2021) indican que no sólo las EFs aprenden cuando exportan por primera vez, sino que mejoran sus productos exportados cada vez que lo vuelven a hacer.

Del mismo modo, la combinación de exportar a países desarrollados con otros determinantes permite lograr una alta IE. La situación más significativa es que, para la EF innovar y colaborar contribuye más a su decisión de asumir más riesgo y entrar a mercados desarrollados. Se puede constatar que estas empresas están más preparadas para este tipo de mercados, ya que su entrada ha sido después de desarrollar habilidades comerciales esenciales para poder afrontar la competencia existente. De acuerdo con Wu et al. (2021), estas empresas disponen de recursos económicos consolidados y están dotadas de experiencia suficiente adquirida a través el intercambio de información con sus socios y con una base de conocimiento más actualizada, lo que les permite tomar el riesgo de invertir en orientar sus exportaciones a estos mercados de manera más segura. En definitiva, estas empresas no entran a mercados atractivos hasta minimizar el riesgo entre varios factores y hasta tener un porcentaje muy elevado de certeza de la tendencia del mercado de exportación.

6. Conclusión:

Nuestro trabajo contribuye a destacar la importancia de la acción conjunta de los determinantes que pueda adoptar una EF para mejorar su actividad exportadora, ya que este brinda información valiosa sobre cómo pueden utilizar estos factores para lograr una mayor IE. A diferencia a la literatura existente que ha estudiado el efecto individual de estos factores (por ejemplo; Gkypali et al., 2021; Paulraj et al., 2007 o Ahmad et al., 2017), este trabajo presenta como novedad del

análisis del impacto del conjunto de varios determinantes sobre la IE en las EFs. Se puede concluir que los factores más importantes que las EFs usan para ello son el *output* de innovación, la colaboración y el destino de las exportaciones a países desarrollados. A pesar de su escasez de recursos, las EFs no dudan en dedicar una parte para invertir en determinantes como en el *output* de innovación (especialmente la innovación de procesos), ya que ayuda en la disminución de costes. Por otra parte, las EFs buscan a tener y desarrollar una red de socios con el fin de mantener actualizadas sus informaciones sobre los mercados y productos. También, prefieren exportar a mercados desarrollados ya que estos mercados les permiten no sólo vender sus productos a precios más altos, sino que les ayuda a aprender exportando (*LBE*) a mercados atractivos y por lo tanto pueden mejorar estos productos y ser más competitivos (Wu et al., 2021).

En cambio, por norma general, las EFs evitan invertir en otros determinantes que implican dedicar una importante parte de inversión (como son el *input* de innovación (I+D), la participación en misiones y ferias, adoptar medios propios para exportar y el destino de las exportaciones a países desarrollados) debido a la falta de recursos económicos y al miedo al riesgo (Gómez-Mejía et al., 2019; Fernández et al., 2006). No obstante, se observa el impacto de cada uno de estos determinantes en mejorar la actividad exportadora cuando se combinan con otros determinantes que compensa esta carencia de recursos.

Además, al diversificar el riesgo de la inversión a través de la presencia de múltiples factores, se puede aumentar la confianza en la inversión gracias a la acumulación de experiencias positivas. Las EFs que innovan en procesos y productos, teniendo una colaboración adecuada y exportan a mercados en países desarrollados, pueden generar recursos para invertir en I+D. Además, si cuentan con la innovación adecuada de proceso y producto, la colaboración necesaria y tienen como destino países desarrollados, pueden utilizar sus medios propios para exportar. En síntesis, el aprendizaje adquirido por la actividad exportadora (*LBE*) hace que la experiencia de la empresa sea más sólida y dispuesta a asumir más riesgo “riesgo al emprendimiento” buscando nuevas oportunidades de crecimiento o recursos tras obtener resultados menos exitosos en acciones económicas anteriores (*Venturing Risk*). Con lo cual, estas

empresas tendrán muchos ingredientes sobre el mercado de exportación como la disponibilidad de información sobre productos, clientes, generada por la inversión en los demás factores, lo que puede reducir el riesgo de pérdida de inversión en los factores más costosos.

Este trabajo puede ser útil a los directivos de las EFs al proporcionarles información sobre los factores estratégicos que influyen en su actividad exportadora identificando los productos adecuados para su inversión mediante la combinación configuracional de dichos factores, y evitar hacer la inversión en estos factores de forma individual. De esta manera, los responsables de las EFs podrán identificar las fortalezas y debilidades de su propia organización y establecer planes de mejora para su crecimiento y desarrollo.

A nivel institucional, se puede usar esta información para desarrollar políticas y programas que apoyen a las EFs en su inversión en estrategias que impulsen su actividad exportadora, como ofrecer subsidios o créditos a bajo interés para la inversión en I+D o la participación en ferias y misiones comerciales. Adicionalmente, se puede usar esta información para establecer programas de colaboración entre las EFs y otros organismos para ayudarlas a expandirse en mercados internacionales.

7. Bibliografía

- Ahmad, S. A., Kaliappan, S. R., & Ismail, N. W. (2017). Determinants of service export in selected developing Asian countries. *International Journal of Business and Society*, 18(1), 113–132. doi: 10.33736/ijbs.549.2017
- Atkin, D., Khandelwal, A. K., & Osman, A. (2017). Exporting and firm performance: Evidence from a randomized experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 132(2), 551–615. doi: 10.1093/qje/qjx002
- Bai, X., Hong, S., & Wang, Y. (2021). Learning from processing trade: Firm evidence from China. *Journal of Comparative Economics*, 49(2), 579–602. doi: 10.1016/j.jce.2020.12.001
- Bai, X., Krishna, K., & Ma, H. (2017). How you export matters: Export mode, learning and productivity in China. *Journal of International Economics*, 104, 122–137. doi: 10.1016/j.jinteco.2016.10.009
- Bchini, B. (2014). Entrepreneurship : A Key to Minimizing The Risks Of Tunisian Family Businesses. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 68–81.
- Beamish, Paul. W., & Dhanaraj, C. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. doi: 10.1111/1540-627X.00080
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 199–213. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00095.x
- Boehe, D. M., & Jiménez, A. (2016). How does the geographic export diversification–performance relationship vary at different levels of export intensity? *International Business Review*, 25(6), 1262–1272. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.03.011
- Bonaccorsi, A. (1992). On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23, 605–635. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490280
- Bratti, M., & Felice, G. (2012). Are Exporters More Likely to Introduce Product Innovations? *World Economy*, 35(11), 1559–1598. doi: 10.1111/j.1467-9701.2012.01453.x
- Buckley, J. (1989). Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics*, 1(2), 89–100. doi:10.1007/bf00398627
- Casillas, J. C., Alayo, M., & Acedo, F. J. (2021). International behavior of family businesses: new insights after 30 years of research. *European Journal of Family Business*, 11(2), 6-9. doi: 10.24310/ejfbefb.v11i2
- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1), 25-40. doi: 10.1016/j.ejfb.2017.08.001
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A Socioemotional Wealth Perspective on how Collaboration Intensity, Trust, and International Market Knowledge affect Family Firms’ Multinationality. *International Journal of Production Economics*, 176(March), 69–81.

- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362. doi: 10.1177/0894486509341062
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. doi: 10.1177/0266242610370402
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. doi: 10.5465/amj.2011.0211
- Chuah, S. H. W., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Cheng, C. F. (2021). Factors influencing the adoption of sharing economy in B2B context in China: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Resources, Conservation and Recycling*, 175, 105892. doi: 10.1016/j.resconrec.2021.105892
- Danish, M. S., Haider, S., Dhanora, M., & Sharma, R. (2021). Modelling two-way relationship between innovation and internationalisation: does learning by export matter? *Transnational Corporations Review*, 13(3), 253–268. doi: 10.1080/19186444.2021.1908791
- Davila, J., Durán, P., Gómez-Mejía, L., & Sánchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536. doi: 10.1016/j.jfbs.2022.100536
- Del Rosal, I. (2019). Export Diversification and Export Performance by Destination Country. *Bulletin of Economic Research*, 71(1), 58–74. doi: 10.1111/boer.12181
- Demirbag, M., Apaydin, M., & Sahadev, S. (2021). Micro-foundational dimensions of firm internationalisation as determinants of knowledge management strategy: A case for global strategic partnerships. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120538. doi: 10.1016/j.techfore.2020.120538
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. doi: 10.1111/1540-627x.00080
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., & Katy Tse, K. Y. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5–18. doi: 10.1108/03090569310038085
- Dick, M., Mitter, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Pernsteiner, H. (2017). The impact of finance and governance on the internationalisation modes of family firms. *European Journal of International Management*, 11(1), 42–64. doi: 10.1504/EJIM.2017.081254
- Diéguez-Soto, J., Manzaneque, M., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). Technological Innovation Inputs, Outputs, and Performance: The Moderating Role of Family Involvement in Management. *Family Business Review*, 29(3), 327–346. doi: 10.1177/0894486516646917
- Durmuşoğlu, S. S., Apfelthaler, G., Nayir, D. Z., Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 680–691. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.09.016

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490104
- Fang, H., Kotlar, J., Memil, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2018). The Pursuit of International Opportunities in Family Firms: Generational Differences and The Role of Knowledge-Based Resources. *Global Strategy Journal*, 3(2). doi: 10.1002/gsj.1197
- Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400196
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2018). Tracing the roots of innovativeness in family SMEs: the effect of family functionality and socioemotional wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609–628. doi: 10.1111/jpim.12433
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management*, 54(2), 393–420. doi: 10.5465/amj.2011.60263120
- Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The Reciprocal Relationship of Innovation Capabilities and Socioemotional Wealth in a Family Firm. *Journal for Small Business Management*, 547–570. doi: 10.1111/jsbm.12347
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4–5), 474–495. doi: 10.1108/02651330410547153
- Freixanet, J., Monreal, J., & Sánchez-Marín, G. (2020). Family firms' selective learning-by-exporting: product vs process innovation and the role of technological capabilities. *Multinational Business Review*, 29(2), 210–236. doi: 10.1108/MBR-01-2020-0011
- Geldres-Weiss, V. V., López, M. S. E., & Medina, L. H. B. (2011). Promoción de exportaciones en el ámbito público: Su impacto en el desempeño exportador a nivel de la firma. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 1–17.
- Geldres-Weiss, V. V., Monreal-Pérez, J., & Carrasco-Roa, J. (2016). Export promotion and its role in innovation and export competitiveness among Chilean companies. *Export Promotion Research*, 53(9), 1–15.
- Geldres-Weiss, V. V., & Monreal-Pérez, J. (2018). The Effect of Export Promotion Programs on Chilean Firms' Export Activity: A Longitudinal Study on Trade Shows and Trade Missions. *Journal of Promotion Management*, 24(5), 660–674. doi: 10.1080/10496491.2018.1405519
- Gkypali, A., Love, J. H., & Roper, S. (2021). Export status and SME productivity: Learning-to-export versus learning-by-exporting. *Journal of Business Research*, 128(March), 486–498. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.02.026

- Golovko, E., & Valentini, G. (2014). Selective Learning-by-Exporting: Firm Size and Product Versus Process Innovation. *Global Strategy Journal*, 4(3), 161–180. doi: 10.1002/gsj.1080
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. doi: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gómez-Mejía, L. R., MAKRI, M., & KINTANA, M. L. (2007). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 168931, 1–32. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Gómez-Mejía, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713–1738. doi: 10.1177/0149206317723711
- Gómez-Mejía, L. R., Chirico, F., Martin, G., & Bau, M. (2023). Best Among the Worst or Worst Among the Best? Socioemotional Wealth and Risk-Performance Returns for Family and Non-Family Firms Under Financial Distress. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1031–1058. doi: 10.1177/10422587211057420
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2019). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 758–782. doi: 10.1057/s41267-017-0091-y
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. Retrieved from https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis
- Instituto de la Empresa Familiar (2021). *Radiografía de la empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*. Retrieved from <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Irvansyah, F., Siregar, H., & Novianti, T. (2020). The Determinants of Indonesian Textile's and Clothing Export to the Five Countries of Export Destination. *Etikonomi*, 19(1), 19–30. doi: 10.15408/etk.v19i1.14845
- Isobe, T., Makino, S., & Montgomery, D. B. (2008). Technological capabilities and firm performance: The case of small manufacturing firms in Japan. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 413–428. doi: 10.1007/s10490-008-9098-z
- Jang, Y. J., & Hyun, H.-J. (2021). Product versus Process Innovation and the Global Engagement of Firms. *Journal of Korea Trade*, 25(4), 37–59. doi: 10.35611/jkt.2021.25.4.37
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23–32. doi: 10.1139/y89-072
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: exporting the role of family CEO's non-economic goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361–383. doi: /10.1111/jpim.12205

- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440–453. doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.08.002
- Kotaskova, A., Belas, J., Bilan, Y., & Ajaz Khan, K. (2020). Significant Aspects of Managing Personnel Risk in the SME Sector. *Management and Marketing*, 15(2), 203–218. doi: 10.2478/mmcks-2020-0013
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14(3), 633–661. doi: 10.1007/s11846-018-0303-2
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2007). Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4044.
- Lobo, C. A., Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). The Determinants of International Performance for Family Firms: Understanding the Effects of Resources, Capabilities, and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*. 13(3), 773-811. doi: 10.1515/erj-2021-0334
- López Rodríguez, J., & García Rodríguez, R. M. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539–557. doi: 10.1016/j.ibusrev.2005.07.002
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, Age and Exporting Performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806–819. doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.10.001
- Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X. (2015). Internationalization and Performance of Chinese Family Firms: The Moderating Role of Corporate Governance. *Management and Organization Review*, 11(4), 645–678. doi: 10.1017/mor.2015.32
- Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1998). Client-Following and Market-Seeking Strategies in the Internationalization of Service Firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 1–41. doi: 10.1300/J033v04n03_01
- MESIAS (2019 Perfil de la Pyme Exportadora en España. Observatorio MESIAS de Pymes Exportadoras, 2019. Informe MESIAI. Ed. MESIAS -Inteligencia de Marca España. Madrid. España.
- Migliori, S., De Massis, A., Maturo, F., & Paolone, F. (2020). How does family management affect innovation investment propensity? The key role of innovation impulses. *Journal of Business Research*, 113(May 2019), 243–256. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.039
- Miller, D., Wright, M., Le Breton-Miller, I., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: the Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20–40. doi:10.1525/cmr.2015.58.1.20.
- Mitter, C., & Emprechtinger, S. (2016). The role of stewardship in the internationalisation of family firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 400–421. doi: 10.1504/IJEV.2016.082220
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2012). A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: The moderating role

- of productivity. *International Business Review*, 21(5), 862–877. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.09.010
- Monreal-Pérez, J., & Geldres-Weiss, V. (2019). A configurational approach to the impact of trade fairs and trade missions on firm export activity. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(1), 1-19. doi:10.1016/j.brq.2018.11.001
- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100420. doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100420
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197–205. doi: 10.1016/j.jwb.2009.12.003
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization Strategy and Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *National Bank of Belgium*, 126, 1–61. doi: 10.2139/ssrn.1692583
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58(September 2020), 102310. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310
- Park, Y. K., Fiss, P. C., & El Sawy, O. A. (2020). Theorizing the multiplicity of digital phenomena: The ecology of configurations, causal recipes, and guidelines for applying QCA. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(4), 1493–1520. doi: 10.25300/misq/2020/13879
- Paulraj, A., & Chen, I. (2007). Strategic Buyer–Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. *Journal of Supply Chain Management*, 43(2) 2–14. doi: 10.1111/j.1745-493X.2007.00027.x
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional Wealth and Human Resource Policies: Effects on Family Firm Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(1), 109-135. doi: 10.1108/IJEBR-05-2021-0404
- Ragin, C. C. (2008). Redesigning Social Inquiry: FUZZY SETS AND BEYOND. In The University of Chicago Press, Chicago 60637 The University of Chicago Press, Chicago.
- Randolph, R. V., Alexander, B. N., Debicki, B. J., & Zajkowski, R. (2019). Untangling non-economic objectives in family & non-family SMEs: a goal systems approach. *Journal of Business Research*, 98, 317–327. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.02.017
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A., & Anggadwita, G. (2017). Models and strategies of family businesses internationalization: A conceptual framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 248–260. doi: 10.1108/RIBS-12-2016-0081
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, New York.
- Salomon, R., & Jin, B. (2021). DO LEADING OR LAGGING FIRMS LEARN MORE FROM EXPORTING? *Strategic Management Journal*, 31(10), 1088–1113. doi: 10.1002/smj.850

- Sánchez-Marín, G., Pemartín, M., & Monreal-Pérez, J. (2020). The influence of Family Involvement and Generational Stage on Learning - By - Exporting Among Family Firms. *Review of Managerial Science*, 14(1), 311-334. doi: 10.1007/s11846-019-00350-7
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Brouthers, K. D., & Hollender, L. (2018). Limits to international entry mode learning in SMEs. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 809-831. doi: 10.1057/s41267-018-0161-9
- Serrano, R., Acero, I., & Dejo-Oricain, N. (2021). Collaborative networks and export intensity in family firms: a quantile regression approach. *European Journal of International Management*, 15(2-3), 484–509. doi: 10.1504/EJIM.2021.113231
- Smith, S. W. (2014). Follow me to the innovation frontier? Leaders, laggards, and the differential effects of imports and exports on technological innovation. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 248–274. doi: 10.1057/jibs.2013.57
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Sousa, C. M. P., Yan, J., Gomes, E., & Lengler, J. (2021). Export activity, R&D investment, and foreign ownership: does it matter for productivity? *International Marketing Review*, 38(3), 613–639. doi: 10.1108/IMR-03-2020-0045
- Spence, M. M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. doi: 10.1023/A:1020200621988
- Wu, R., & Chiou, J. R. (2021). Retesting the Learning-by-Exporting Theory: An Investigation of Chinese Manufacturers' Productivity Under Globalization. *Atlantic Economic Journal*, 49(1), 71–85. doi: 10.1007/s11293-021-09696-4
- Xie, X., & Wang, H. (2020). How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis. *Journal of Business Research*, 108(October 2019), 29–41. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.011
- Yu, T. H. K., Huarng, K. H., & Huang, D. H. (2021). Causal complexity analysis of the Global Innovation Index. *Journal of Business Research*, 137(August), 39–45. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.013
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Business. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x

**CAPITULO 2: ANÁLISIS
CONFIGURACIONAL DEL
IMPACTO DE LA IMPORTACIÓN
DE LA MANO DE OBRA
EXTRANJERA EN EL
COMPORTAMIENTO
EXPORTADOR DE LA EMPRESA
FAMILIAR**

1. Introducción

Unos de los objetivos de las empresas exportadoras es expandirse a mercados internacionales (Monreal-Pérez et al., 2017) y diversificar sus recursos (Arregle et al., 2012). Para ello, se necesita disponer de un capital humano sólido, ya que se considera uno de los recursos más importantes de cualquier empresa (Janjuha-Jivraj et al., 2012). De hecho, las empresas que cuidan su política de recursos humanos pueden conseguir que sus esfuerzos para construir, mantener y mejorar sus habilidades y capacidades sean eficaces (Grant, 1991). De este modo, las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRRHH, en adelante) influyen en el desempeño, relacionando estos vínculos y examinando sus implicaciones (Carlson et al., 2006; Flamini et al., 2020; Navarro-García et al., 2016; Piszczek et al., 2018). Asimismo, muchos investigadores han comprobado que las buenas prácticas de GRRHH ayudan en mejorar los resultados empresariales (por ejemplo: Carlson et al., 2006; Flamini et al., 2020; Kidwell & Fish, 2007; Marlow & Patton, 2006; Piszczek et al., 2018; Upton et al., 2001).

Las particularidades de las EFs influyen en que sus prácticas de Recursos Humanos (RRHH) sean diferentes que las de sus contrapartes no familiares, especialmente al arriesgar su SEW al contratar a individuos ajenos a la familia, como en el caso de la IMOEX. Esta situación también implica asignar recursos significativos para tal fin (Benito-Hernández et al., 2015). Por lo tanto, consideramos que las circunstancias del sector agrícola marcadas por el riesgo a resultados por debajo de los objetivos (“Performance Hazard Risk”, Fernández et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2007, 2019), al cual las EFs están sujetas, podrían motivar un cambio en la estrategia empresarial ante la amenaza al negocio, lo que podría impactar en el SEW de la empresa y causar la desaparición del nombre familiar asociado a dicho negocio. En consecuencia, creemos que la combinación de la IMOEX con otros recursos ayuda a la EF a asumir mayores riesgos de tipo “Venturing Risk” (Gómez-Mejía et al., 2023), reduciendo así el “Performance Hazard Risk” en busca de mejorar su rendimiento y su SEW (Barney, 1991; Dhanaraj et al., 2003; Wernerfelt, 1984).

Sin embargo, y salvo algunos autores que tocan el tema de la mano de obra extranjera -considerándola como uno de los recursos importantes en la GRRHH para las empresas exportadoras- en sus estudios de empresas en general, como Tanchaitranon et al. (2016), que tratan de poner en evidencia la conexión de la mano de obra extranjera con el conocimiento internacional de las PYMEs y su efecto sobre el rendimiento de las exportaciones o Demirbag et al. (2021) que indican que la contratación de la mano de obra extranjera permite a la empresa el intercambio de conocimiento y podría expandir la perspectiva estratégica en la toma de decisiones, hay una escasez en la literatura que analiza el efecto de la implicación familiar en la contratación de la mano de obra extranjera y que la vincule con la actividad exportadora de las EFs (Navarro-García et al., 2016). Por eso, en este artículo nos enfocamos a investigar esta relación que une la IMOEX con la actividad exportadora de la EF y, en identificar ¿qué factores pueden intervenir en mejorar esta interacción?

Adicionalmente a esta escasez de literatura en el área de la EF, la IMOEX no está al alcance de todas las EFs, ya que esto implica disponer de recursos suficientes para llevar a cabo todo el proceso. Por eso, las EFs se enfrentan al desafío de superar esta falta de recursos y la preservación de su SEW con el fin mejorar su actividad exportadora (Dhanaraj et al., 2003; Gómez-Mejía et al., 2019).

Según lo anterior, nos enfocamos en estudiar el impacto de la IMOEX, de forma individual primero, y luego de forma conjunta con otras variables como la edad, el tamaño y la experiencia exportadora, ya que estas variables pueden suplir esta escasez de recursos, con lo que pensamos que esta combinación tendrá un efecto positivo sobre la actividad exportadora de la EF. La falta de estudios sobre la combinación de la IMOEX con otros determinantes de forma conjunta implica otra laguna en la literatura que investiga su relación con la actividad exportadora de las EFs.

La relevancia de abordar este tema se intensifica por motivos como la escasez de trabajadores en diferentes sectores o la falta de mano de obra cualificada en

ciertas profesiones, como por ejemplo en el sector agrícola, en el que se centra nuestro estudio. Esta situación se hace evidente en la última encuesta del tercer trimestre de 2021 realizada por el Banco de España a las empresas agrícolas, donde se reporta que el 40% de dichas empresas tienen dificultades para encontrar personal disponible (Izquierdo, 2021). Por lo tanto, las empresas se encuentran en la necesidad de importar la mano de obra desde el extranjero.

El trabajo aporta a la literatura la novedad de relacionar la IMOEX con la actividad exportadora de las EFs. Adicionalmente, apoyados a la RBV, destaca la importancia del efecto configuracional de la IMOEX con otros factores para superar la barrera de la falta de recursos que implica realizar la IMOEX para la mejora de la IE.

Basándonos a lo anterior y empleando el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA; Chuah et al., 2021), nuestro trabajo se enfoca en: (1) analizar el efecto de la IMOEX en la IE de la EF. (2) analizar la interacción configuracional de la IMOEX junto con un conjunto de algunos determinantes en la IE de la EF.

La estructura de este trabajo se presenta de la siguiente manera: tras esta breve introducción en la que se delimita el objeto del trabajo y se justifica su realización, en el segundo apartado, presentamos las teorías que relacionan el capital humano con la actividad exportadora de la EF bajo las cuales se plantean las proposiciones correspondientes; en el tercer apartado, explicamos la metodología utilizada para el análisis empírico y presentamos los resultados que emergen. Finalmente, se proporcionan las conclusiones y la discusión de los principales resultados y también se indican las limitaciones que ofrecen direcciones para posibles investigaciones futuras.

2. Marco teórico

2.1. La IMOEX y la actividad exportadora de la EF

El capital humano es un recurso valioso que ayuda a las empresas a generar una ventaja competitiva (Carlson et al., 2006; Lenihan et al., 2019; Protojerou

et al., 2017), a través de características como son la educación, el conocimiento y las habilidades y que han sido consideradas durante mucho tiempo como recursos críticos para el éxito en la empresa (Klotz et al., 2014). Navarro-García et al. (2016), por su parte, confirma que los recursos humanos y las actitudes gerenciales son dos pilares del éxito exportador, ya que la exportación es una actividad mucho más compleja que el negocio nacional, y los que tienen responsabilidades respecto a tareas y decisiones en mercados exteriores juegan un papel clave en este asunto.

En el mismo sentido, muchos autores han podido probar que una orientación adecuada de la GRRHH puede ayudar a mejorar el desempeño de la empresa (Bello-Pintado et al., 2017; Dekker et al., 2015). De hecho, tener empleados con experiencia y habilidades contribuye a mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y mejora la posición de la empresa en el mercado (Protogerou et al., 2017).

En lo que respecta a la EF, Soto-García (2018) afirma que la buena aplicación de prácticas de recursos humanos como la selección y capacitación de empleados, es esencial para asegurar la continuidad y el desarrollo de la EF. No importa si los empleados son ajenos a la familia, ya que, muchos casos, estos pueden experimentar un mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa (Protogerou et al., 2017).

Realizar IMOEX, como una práctica de GRRHH, puede ser una opción acertada de muchas empresas para poder reducir los costes salariales cuando la importación se hace desde países poco desarrollados donde el nivel de vida es bajo (Dekker et al., 2015; Tanchaitranon et al., 2016), pero también puede ser una adecuada estrategia cuando se trata de mano de obra cualificada y especializada que falta en el mercado laboral local, para que las empresas puedan lograr un mayor rendimiento (Pholphirul, 2013). Según Protogerou et al. (2017), contratar empleados extranjeros ayuda a ampliar el conocimiento internacional de la empresa y, por lo tanto, a ser más competitiva en mercados internacionales (Lenihan et al., 2019; Mort et al., 2006), lo que influye

positivamente en la creación de valor a través del desarrollo de ventajas competitivas según la RBV (Sirmon et al., 2007).

Además, la IMOEX permite a las empresas contar con una fuerza laboral culturalmente diversa (Richard, 2000; Tanchaitranon et al., 2016), lo que, según muchos estudios, puede ayudarlas a aprender múltiples perspectivas y adquirir conocimiento de personas de diferentes orígenes culturales (Richard et al., 2013). Otros confirman que la mano de obra extranjera suele ser más ambiciosa y productiva que los empleados locales (Lee et al., 2010). Esto puede ser especialmente beneficioso para las EFs, que a menudo carecen de conocimiento y experiencia en mercados internacionales. La incorporación de trabajadores altamente cualificados no solo fomenta la innovación dentro de la empresa, sino que también facilita el acceso a mercados extranjeros y mejora su actividad exportadora (Xu et al., 2023).

En los últimos años en España, el sector agrícola ha experimentado una disminución en su actividad (ver introducción), la cual puede atribuirse a factores como el crecimiento de la industria y el consiguiente aumento de la migración de las zonas rurales a los mercados laborales urbanos (Carlos et al., 1994). Esta situación unida a una disminución de la mano de obra local disponible en el sector agrícola, ha llevado a una reducción de la producción, como demuestran investigaciones posteriores, como Ruiz-Maya et al. (2019) y Molinero Hernando (2006). Ante esta realidad, la comunidad agraria española se ha visto en la necesidad de buscar alternativas, como la IMOEX.

En la provincia de Huelva por ejemplo, de forma creciente se importa mano de obra anualmente desde Polonia, Bulgaria, Rumanía, algunos países latinoamericanos y Marruecos según un informe de la Federación Internacional de Derechos Humanos (2012), como queda de manifiesto en el hecho de que, la contratación en origen de mano de obra para la campaña de frutos rojos de la región de Huelva superó las 19,000 temporeras de origen marroquí en 2019, siendo los principales motivos su cercanía y su bajo coste (Saez, 2019). Esta política basada en la IMOEX desempeña un papel crucial en la producción y

exportación de productos agrícolas⁵, posicionando a España como el principal exportador a nivel mundial en términos de volumen y valor de fresas, por ejemplo, con un impresionante 80% de la producción total⁶.

La decisión sobre si incorporar mano de obra extranjera es un dilema complejo, ya que implica asumir considerables riesgos que las EFs desean evitar (Bchini, 2014; Zahra, 2005), renunciando de esta manera a la probabilidad de poder obtener un rendimiento positivo si esto implica llevar estos riesgos ("Performance Hazard Risk"; Gómez-Mejía et al., 2007). No obstante, ante las circunstancias previamente mencionadas que pueden impactar tanto en el rendimiento como en la supervivencia de la empresa, estas empresas prefieren asumir más riesgo "Venturing Risk" al buscar establecer nuevos emprendimientos, tanto internos como externos, con el objetivo de impulsar el desarrollo del negocio familiar (Gómez-Mejía et al., 2023). Además, éstas persiguen la adquisición de más SEW, asegurando así la continuidad del control familiar dentro de la empresa (Riar et al., 2022). A partir de estas contribuciones, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 1: La IMOEX lleva, por sí sola, a una alta IE en la EF.

2.2. Enfoque configuracional de la IMOEX en la EF

Los recursos se concibieron en sentido amplio como "cualquier cosa que pueda considerarse como una fortaleza o una debilidad" de la empresa (Wernerfelt, 1984). Por eso, la preocupación de cualquier empresa es generar una ventaja competitiva sostenida mediante una combinación única de recursos que constituyan su núcleo, lo que suele incluir a los RRHH (Barney, 1991; Conner et al., 1996). Esto es especialmente relevante en el caso de las EFs, donde los recursos suelen ser limitados (Dhanaraj et al., 2003). Además, dado que los recursos de capital humano abarcan la capacitación, la experiencia, el juicio, la

⁵ Informe Análisis campaña 2022/23 de frutos rojos, https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/estadisticas/analisiscampanafrutosrojos2022-2320deabrilde2023_tcm30-650577.pdf.

⁶ Informe Análisis del origen de las importaciones de frutos rojos a la UE, <https://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?ec=default&action=DownloadS&table=11031&element=1199130&field=DOCUMENTO>

inteligencia, las relaciones y el conocimiento de los gerentes y empleados individuales, las empresas buscan adquirir estos recursos más allá de las fronteras (Lenihan et al., 2019).

La IMOEX implica la necesidad de contar con recursos económicos suficientes para poder llevar a cabo todo el proceso, especialmente cuando dicha operación contempla la repatriación de los trabajadores a su país de origen, como suele ocurrir en las campañas agrícolas de temporada. Debido al carácter familiaridad, las EFs evitan tomar decisiones arriesgadas, sean de índole financiera o no (Bchini, 2014; Zahra, 2005), como es la decisión de importar mano de obra extranjera, que puedan poner en peligro su control sobre el negocio o afectar a los valores familiares que han cultivado durante tiempo y que consideran como parte de su riqueza socioemocional (SEW; Fernández et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2019).

Las EFs, por un lado, están dispuestas a asumir el riesgo de renunciar a una parte de las ganancias de rendimiento, evitando así comprometerse en operaciones arriesgadas con el fin de proteger y preservar su SEW (“Performance Hazard Risk”; Gómez-Mejía et al., 2007). Por otro lado, evitan exponerse a riesgos significativos (“Venturing Risk”; Gómez-Mejía et al., 2023), después de experimentar un desempeño por debajo de los objetivos. Esto se debe a que una alta variabilidad en los resultados podría aumentar la probabilidad de fracaso empresarial (Bowman, 1982; Bromiley, 1991; Singh, 1986). En este contexto, las personas encargadas de tomar decisiones tienden a mostrar preferencias por la estabilidad de la empresa evitando probables riesgos (Gómez-Mejía et al., 2007).

Basándonos en la literatura disponible y apoyados en la teoría de Recursos y Capacidades (RBV), intentamos demostrar cómo las características idiosincrásicas de las EFs, como el altruismo y el conservadurismo, orientadas a la protección de la SEW (Gómez-Mejía et al., 2007), pueden conducir a una ventaja competitiva implicando nuevos recursos que ayuden a lograr mejores resultados (Habbershon et al., 1999). Esta ventaja competitiva se traduce en un

desempeño superior en circunstancias específicas, gracias a la combinación de recursos particulares con otros factores a los que las EFs suelen tener acceso debido a su posición en el mercado y que ayudan a superar el riesgo al emprendimiento o “Venturing Risk” (Gómez-Mejía et al., 2023) aprovechando recursos cuyo impacto afecta de forma singular a la dinámica familiar (Casillas et al., 2010; Moreno-Menéndez et al., 2021). Estos factores incluyen aspectos como la edad, el tamaño y la experiencia exportadora (Felício et al., 2012). Dependiendo de su variabilidad, estos factores generan confianza, permitiendo a las EFs minimizar los riesgos asociados con inversiones costosas y tomar decisiones, aunque a menudo entran en conflicto con su cultura familiar, como la contratación de empleados no familiares en la empresa. De hecho, en ciertas circunstancias particulares y en presencia de factores específicos, pueden transformarse en fuentes de ventaja competitiva (Habbershon et al., 1999).

2.3.Importancia de los factores considerados en el enfoque configuracional a la hora de favorecer el comportamiento exportador de la EF:

Factores demográficos como la edad o el tamaño crean recursos que influyen positivamente en la internacionalización de la empresa (Claver et al., 2007), ya que ayudan a crear recursos como el conocimiento, la experiencia y la proactividad (Claver et al., 2009; Felício et al., 2012).

La edad se considera como indicador del tiempo de la existencia de la empresa en el mercado (Love et al., 2016) y refleja el conocimiento acumulado de la empresa que influyen en su capacidad para asumir riesgos (Chen et al., 2014). Muchos estudios han relacionado el rendimiento de las exportaciones con la edad de la empresa (Balabanis et al., 2003; Majocchi et al., 2005). En general, las EFs más antiguas pueden tener más experiencia en el comercio internacional y, por lo tanto, estar mejor posicionadas para expandirse a nuevos mercados (Fan et al., 2021). Estas empresas pueden haber desarrollado relaciones comerciales sólidas con clientes y proveedores internacionales a lo largo de los años, lo que puede ser una ventaja competitiva significativa. De este modo, creemos que la madurez de la empresa, le hace más preparada para asumir más

riegos, lo que compensa la falta de recursos y, por lo tanto, puede influir positivamente en su decisión de contratar mano de obra extranjera.

Dhanaraj et al. (2003) señalan que el tamaño de la empresa es un factor explicativo y a la vez crítico en el desarrollo de la teoría de RBV de la empresa (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). El tamaño se percibe como un reflejo directo de los recursos administrativos y financieros disponibles en la organización. A medida que existe un excedente de estos recursos, la empresa tiende a buscar oportunidades de expansión, evidenciando así la relación intrínseca entre el tamaño empresarial y la disposición para emprender iniciativas de crecimiento.

El tamaño de la EF también puede tener un impacto significativo en su actividad exportadora. En general, las EFs de mayor tamaño (que son pocas en comparación con el total de las EFs existentes, según los datos del Instituto de la Empresa Familiar, 2021), suelen tener más recursos y capacidad para invertir en la expansión internacional donde lograr beneficios tanto tangibles como intangibles (Al Hayek, 2020). Esas empresas pueden tener más experiencia y conocimiento del mercado internacional, así como mayores redes de contactos y una presencia más establecida en los mercados internacionales lo que puede ayudar a reducir el riesgo de realizar inversiones necesarias para desarrollar su actividad exportadora como la IMOEX (Sousa et al., 2021). Con lo cual, pensamos que el tamaño de la EF tendrá un efecto positivo sobre la decisión de la empresa en importar mano de obra extranjera, lo que a su vez impulsa una mejora de la actividad exportadora de la EF.

La experiencia exportadora previa de la EF puede ser otro factor importante en su actividad exportadora, ya que le permite tener una ventaja competitiva sobre aquellas que son empresas nuevas en el mercado internacional. La experiencia previa en exportación puede ayudar a la EF a construir relaciones comerciales sólidas con proveedores y clientes en el extranjero. La empresa puede haber desarrollado una red de contactos y relaciones a lo largo del tiempo que le permite identificar y aprovechar oportunidades de exportación (Forsgren et al., 1992; Love et al., 2016). Por lo tanto, la experiencia en exportación ayuda a la

EF coger más confianza al conocer el mercado de exportación y su entorno minimizando el riesgo de exportar (Eriksson et al., 1997), lo que facilita a la EF disponer de más recursos para poder adoptar acciones como la IMOEX que le ayudan a mejorar su IE.

De este modo, creemos que la presencia de ciertos factores ayuda a las EFs a minimizar el riesgo y a poder realizar inversiones importantes, como en la IMOEX, que impulsan la IE y, por lo tanto, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 2: La combinación de la IMOEX con otros determinantes lleva a una alta IE en la EF.

3. Datos y medidas

3.1. Muestra

El estudio analizado se basa en datos obtenidos del Ministerio de Agricultura, Comercio y Turismo de España y del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), enfocándose en el sector agrícola español, que representa el 9. 7% del PIB nacional. Se utilizó el Código Nacional de Actividades Económicas (C.N.A.E) para filtrar las empresas de dicho sector.

La investigación incluyó entrevistas a 68 empresas agrícolas, mayoritariamente (61.76%), con una edad media de 27 años. Esta muestra refleja adecuadamente la realidad empresarial, ya que las EFs constituyen el 89% del total del tejido empresarial y el 86% en el sector agrícola en España, con una edad media de 33 años, según el Instituto de Empresa Familiar (2021). Además, la media de la IE en nuestra muestra es del 44.69%, lo que se aproxima al 45.9% de las EFs exportadoras dentro del total de las empresas exportadoras en España, según el informe de Mesias (2019). Por otro lado, observamos que las microempresas y la PYMEs constituyen el 97% de nuestra muestra frente al 99% de las EFs en España, según el informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España publicado en el mes de enero de 2023. Esto sugiere que los datos son consistentes en términos de representatividad de la muestra con respecto a la población general (Tabla 1).

Los datos recolectados en 2021 a través de un cuestionario enviado a directores o gerentes. Se realizaron tres envíos a 570 empresas debido a la baja tasa de respuesta en los primeros intentos, coincidiendo con la recuperación post-COVID-19. Finalmente, se obtuvo un 11.9% de respuestas válidas.

3.2. Modelo

El análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA) representa una perspectiva neo configuracional en el estudio de la gestión y las organizaciones (Chuah et al., 2021; Misangyi et al., 2017). Este método combina elementos cualitativos y cuantitativos para investigar la complejidad causal mediante la lógica de la teoría de conjuntos, siendo especialmente útil para analizar causalidades donde un resultado puede surgir de diversas combinaciones de condiciones, conocidas como "recetas" causales (Ragin, 2008). El fsQCA se caracteriza por cuatro elementos fundamentales: conceptualización de casos como configuraciones teóricas, calibración de pertenencias en conjuntos, análisis de relaciones de necesidad y suficiencia, y la realización de análisis contrafactuales. A diferencia del QCA tradicional, que utiliza conjuntos crisp con condiciones binarias, el fsQCA permite trabajar con grados de pertenencia, lo que facilita la captura de la complejidad de los fenómenos sociales (Yu et al., 2021; Huarng et al., 2019).

Este método utiliza herramientas como la tabla de verdad para estructurar comparaciones y evaluar la consistencia y cobertura de las combinaciones causales, lo que permite una comprensión profunda de los efectos no lineales y sinérgicos en los resultados organizacionales (Ragin, 2008). En resumen, el fsQCA es una herramienta valiosa en las ciencias, ya que proporciona un análisis más matizado y flexible de los datos, permitiendo a los investigadores explorar cómo diferentes combinaciones de factores pueden influir en un resultado específico.

3.3. Variables

Alta Intensidad exportadora (IE): variable de resultado, se mide con el cálculo del porcentaje de las ventas en los mercados extranjeros del total de las ventas (Boehe et al., 2016; Bonaccorsi, 1992). Consideramos que la empresa tiene una alta intensidad exportadora con el valor (1) cuando sus exportaciones superan 50% del total de sus ventas y en caso contrario tendría el valor (0).

Empresa familiar: el criterio adoptado para considerar una EF es la respuesta del director o gerente a la pregunta del cuestionario de si la empresa es o no familiar desde su punto de vista (Moreno-Menéndez et al., 2021). En caso afirmativo, la variable toma el valor (1) y (0) en caso contrario.

Importación de Mano de Obra Extranjera (IMOEX): Tener mano de obra extranjera beneficia el conocimiento internacional de las empresas y su efecto sobre el rendimiento de las exportaciones (Demirbag et al., 2021; Tanchaitranon et al., 2016). Para medirla, se ha construido una variable dicotómica que refleja si la empresa importa mano de obra del extranjero, basándose en la respuesta formulada por el director o gerente en el cuestionario. Se asigna el valor 1 cuando esta respuesta es afirmativa y 0 cuando es negativa.

Variables de control: son variables que hay que tomar en cuenta ya que el efecto de algunos variables o el del conjunto de variables puede variar en las EFs, ya que su poder explicativo sobre la competitividad exportadora es importante;

Edad: una variable que explica la existencia de la empresa desde su creación (Love et al., 2016) y refleja el conocimiento acumulado de la empresa y la flexibilidad empresarial que influyen en su capacidad para asumir riesgos (Chen et al., 2014); se mide con los años que tiene la empresa desde la creación (Fan et al., 2021).

Tamaño: la participación de las empresas en la actividad exportadora y la decisión de asumir los riesgos relacionados puede variar con el tamaño de la empresa (Sousa et al., 2021), lo que puede afectar la decisión de la

empresa en importar mano de obra extranjera. Esta variable se mide con el número de empleados activos (Bjuggren et al., 2013; Moreno-Menéndez et al., 2021).

Experiencia exportadora: la experiencia exportadora de la empresa se considera como un determinante clave en el desempeño de las exportaciones ya que la actividad exportadora se caracteriza por el riesgo de la incertidumbre al decidir entrar en mercados extranjeros debido a la falta de conocimiento que se puede adquirir principalmente a través de la experiencia en realizar operaciones en el extranjero (Forsgren et al., 1992). A medida que una empresa acumula más experiencia, se vuelve más preparada para poder recurrir a la IMOEX en caso de necesidad. Esta variable se mide con los años que lleva la empresa exportando desde la primera operación (Chen et al., 2016; Sousa et al., 2008; Spence, 2003).

3.4. Calibración

La herramienta fsQCA requiere una calibración de las variables cuantitativas. Para ello, hemos llevado a cabo este proceso utilizando los percentiles 95, 50 y 25, siguiendo los umbrales establecidos por Woodside (Pappas et al., 2021). Este método nos permite determinar un umbral máximo, uno mínimo y un punto de cruce para convertir las variables en dicotómicas: aquellas por debajo del percentil 50 se consideran en pertenencia nula y se les asignan el valor (0), mientras que las que están por encima del punto de cruce reciben se consideran en pertenencia completa y se les asignan el valor de (1) (Park et al., 2020). La Tabla 1 muestra el proceso de calibración de los datos.

4. Resultados

El análisis descriptivo (Tabla 1) nos indica que la mayoría de las empresas analizadas son EFs representando un 61.76% de la muestra, lo que nos confirma que nuestra muestra es representativa conforme a la composición del tejido empresarial publicado por el Instituto de la Empresa Familiar (2021). Igualmente, y según la misma fuente más de la mitad de esas EFs hacen IMOEX (52.94%).

Posteriormente, se analiza si alguna condición explicativa es una condición necesaria para lograr una mayor IE y se examina el efecto individual de la variable “mano de obra extranjera” en la obtención del resultado (Tabla 2). Se considera necesaria la condición cuando el valor de consistencia sea igual o mayor que 0.90. Sin embargo, el valor de consistencia obtenido de nuestra variable es 0.72 con lo cual la presencia de esa condición es importante pero no conduce individualmente de forma significativa a mejorar la actividad exportadora de la EF y, por lo tanto, no se acepta la proposición 1.

Tabla 1: Tabla descriptiva y calibración de variables.

Variable	Estadísticas Descriptivas			Criterio de Membresía		
	Total empresas	Media	Desv. Estd.	Membresía Completa	Punto de cruce	Membresía nula
EF ^a	68	61.76%	48.95%		Crisp set (1,0)	
Alta IE	68	44.69%	34.53%	90	42.5	0
IMOEX ^a	68	52.94%	50.28%		Crisp set (1,0)	
Experiencia exportadora	68	16.04	13.78	35	16	0
Edad	68	27.33	20.65	51	24	4
Tamaño	68	156	282	700	50	3

^a Es una variable dicotómica cuya media se refiere a los casos donde la variable toma el valor 1.

Tabla 2: Análisis de la Condición Necesaria

	Consistencia	Cobertura
IMOEX	0.720000	0.692308
~ IMOEX	0.280000	0.437500
experiencia exportadora	0.560000	0.700000
~ experiencia exportadora	0.440000	0.500000
Edad	0.440000	0.628571
~ edad	0.560000	0.571429
Tamaño	0.620000	0.738095
~ tamaño	0.380000	0.452381

En segundo lugar, se procede a construir la tabla de verdad para generar las diferentes combinaciones de condiciones causales que son suficientes para lograr una alta IE, especificando el valor de corte consistente como 0.80 y el umbral del número de casos como 2 y 8. (Chuah et al., 2021) La Tabla 3 muestra que cada fila presenta una combinación de las condiciones causales que puede conducir a una presencia o ausencia de nuestra variable de resultado (IE alta).

Después de analizar la tabla de verdad, empleamos el análisis estándar para obtener la “solución intermedia”⁷ (Monreal-Pérez et al., 2019) que ofrece una visión global más detallada de los hallazgos para identificar patrones causales que conducen a una alta IE (Fiss, 2011). El círculo negro (●) indica una presencia de una condición. El círculo con una cruz en el centro (⊗) indica la ausencia o negación de una condición. Un espacio en blanco indica que una condición es irrelevante (Pappas et al., 2021; Park et al., 2020; Xie et al., 2020). Asimismo, presentaremos la cobertura general de la solución que describe hasta qué punto el resultado de interés puede ser explicado por las configuraciones.

⁷ Se recomienda esta solución intermedia por ser la más conservadora en cuanto al tratamiento de los residuos. Incorpora a la solución solo restos que son casos contrafácticos “fáciles”. La designación de “fácil” versus “difícil” se basa en la información proporcionada por el usuario con respecto a la conexión entre cada condición causal y el resultado

Tabla 3: Tabla de la verdad

IMOEX	experiencia exportadora	edad	tamaño	Número de casos	Alta IE	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
0	1	0	0	2	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1	1	0	1	2	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1	1	1	1	8	1	0.875000	0.875000	0.875000
1	1	1	0	4	0	0.750000	0.750000	0.750000
0	0	1	1	3	0	0.666667	0.666667	0.666667
1	0	0	1	5	0	0.600000	0.600000	0.600000
0	1	1	1	7	0	0.571429	0.571429	0.571429
0	0	0	1	2	0	0.500000	0.500000	0.500000
1	0	1	1	2	0	0.500000	0.500000	0.500000
0	1	0	1	2	0	0.500000	0.500000	0.500000
1	1	0	0	5	0	0.400000	0.400000	0.400000
1	0	0	0	8	0	0.375000	0.375000	0.375000
0	0	0	0	10	0	0.300000	0.300000	0.300000
0	0	1	0	2	0	0.000000	0.000000	0.000000
1	0	1	0	2	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	1	1	0	4	0	0.000000	0.000000	0.000000

En la columna "número de casos" muestra la frecuencia de casos asignados a cada combinación.

La Tabla 4 resume los resultados de la solución intermedia para una alta IE. Como se muestra, hay dos configuraciones causales que conducen a una alta IE, pero la combinación más significativa donde la consistencia alcanza el 90% y la cobertura 26% (contra 100% y 5% respectivamente en la otra combinación) y que nos permite contrastar la proposición 2, dónde observamos un alta IE en la combinación de la mano de obra extranjera junto con la experiencia exportadora y el tamaño de la EF. Por lo tanto, aceptamos la P2.

Tabla 4: Resultados de la solución intermedia.

Configuraciones que conducen a una alta IE	1 EF grande con experiencia exportadora que hace IMOEX	2 EF pequeña o mediana, joven con experiencia exportadora que no hace IMOEX
IMOEX	●	⊗
Experiencia exportadora	●	●
Edad		⊗
Tamaño	●	⊗
Consistencia	0.900000	1.000000
Cobertura	0.264706	0.058824
Cobertura general	0.323529	
Solución general	0.916667	

5. Discusión

Este trabajo nos proporciona una visión clara de los beneficios del enfoque configuracional a comparación con el enfoque individual de la IMOEX de manera que su combinación con varios factores potencia la capacidad exportadora de las EFs, fortaleciendo su competitividad global mientras protegen su identidad familiar.

Aunque la IMOEX por sí sola tiene un impacto positivo en la actividad exportadora, no cumple con el umbral requerido según nuestro método de análisis (fsQCA) para ser considerado como significativo. Sin embargo, esta diferencia podría estar estrechamente relacionada con la escasez de recursos que las empresas enfrentan, lo que limita su capacidad para invertir en estrategias que impulsen sus exportaciones de manera eficaz y rentable, tal como se ha señalado en estudios anteriores (ej. Fernández et al., 2006). De igual modo, puede que las EFs no consideran la IMOEX como su principal recurso para mejorar su actividad exportadora, debido a su carácter conservador por miedo a perder su cultura, valores familiares y SEW, al tener empleados no sólo ajenos a la familia, sino también procedentes de otra nacionalidad y cultura de fuera de la familia, como indican Cano-Rubio et al. (2017) y Gómez-Mejía et al. (2007).

Este hecho confirma que las prácticas de RRHH son diferentes en las EFs en comparación con aquellas que no son familiares, según Benito-Hernández et al. (2015). La naturaleza de las EFs a veces complica la integración de empleados no familiares en la empresa, ya que su comportamiento difiere del de los miembros de la familia, quienes son más flexibles y están altamente motivados por los lazos familiares, así como por su unidad y compromiso con el proyecto familiar.

Sin embargo, la actividad exportadora se mejora cuando se combina la IMOEX junto con otros factores. Según Bello-Pintado et al. (2017) y Dekker et al. (2015), la política de la IMOEX implementada por las GRRHH de algunas EFs, fomenta la mejora de la IE para las empresas exportadoras. Esta perspectiva respalda la opinión de Gómez-Mejía et al. (2007), quienes señalan que las EFs cuando renuncian a operaciones económicas vinculadas a posible riesgo de fracaso, renuncian igualmente a posibles beneficios económicos, con el fin de proteger su SEW, incluso si los resultados son modestos ("Performance Hazard Risk"). En contraste, cuando las EFs se enfrentan a resultados menos rentables en acciones comerciales anteriores, que derivan en fracasos y exponen su SEW a riesgos, optan por asumir riesgos mayores de emprendimiento ("Venturing Risk") y participar en una apuesta mixta de ganancias/ pérdidas. No obstante, esta elección se hace con una probabilidad elevada de ganancias gracias a la combinación de la IMOEX con los demás factores que reducen el riesgo, según indican Gómez-Mejía et al. (2023) y (2007). Esto permite a la EF buscar nuevas oportunidades de crecimiento, mejorar su actividad exportadora y fortalecer su SEW, al mismo tiempo que retiene el control familiar en la empresa.

Asimismo, las grandes EFs que tienen experiencia exportadora logran alcanzar una alta IE, independientemente de su edad, lo que significa que estas empresas han podido superar la barrera de la falta de recursos gracias a su experiencia exportadora (Love et al., 2016) y tamaño (Majocchi et al., 2005; Moreno-Menéndez et al., 2021). Esas empresas no sólo tienen la capacidad de identificar los recursos adecuados como es la IMOEX, sino que también disponen de recursos económicos suficientes que les permite hacer inversiones costosas con todo lo

que conllevan los trámites internacionales para poder avanzar en su actividad exportadora.

De igual modo, las empresas grandes han desarrollado experiencia aprendiendo de las transacciones de su actividad exportadora de acuerdo con la teoría de “LBE” (Bai et al., 2021; Wang et al., 2021). Además, según Wu et al. (2021) esas empresas mientras van adquiriendo más conocimientos sobre el mercado internacional se ven obligadas a mejorar su productividad debido a la intensa competencia internacional. Este proceso también se ve respaldado por un acceso más fácil a la tecnología, lo que permite que la empresa sea autoseleccionada por el mismo mercado debido a su mejor posición competitiva en cuanto a la mayor calidad de los productos, mejores precios y superior adaptabilidad, lo que impulsa el resultado exportador, como confirman Bravo-Ortega et al. (2014).

Adicionalmente, el hecho de que las grandes EFs que cuentan con experiencia exportadora, que importan mano de obra extranjera logran una mayor IE, puede estar relacionado con que importar mano de obra extranjera es un recurso específico, y no es accesible ni aplicable en otras empresas con características diferentes, de acuerdo con la teoría “RBV” que confirma que los recursos que permiten lograr éxito, son específicos de cada empresa e inimitables (Barney, 1991).

Además, se ha demostrado que la experiencia previa en exportación ayuda a la EF a mejorar su IE cuando se combina con la IMOEX, ya que reduce el riesgo de emprendimiento (Gómez-Mejía et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2007). Esto puede relacionarse con las sólidas relaciones comerciales que las EFs han establecido a lo largo del tiempo con diferentes organismos, proveedores y clientes en el extranjero, según Forsgren et al. (1992) y Love et al. (2016). Por lo tanto, la experiencia en exportación permite a la EF ganar confianza al conocer el mercado de exportación y su entorno minimizando el riesgo de exportar (Eriksson et al., 1997), lo que le permite disponer de más recursos para poder adoptar acciones como IMOEX.

6. Conclusión

Nuestro trabajo presenta como novedad, el análisis del efecto de la IMOEX en la mejora de la actividad exportadora de las EFs. Un asunto que no se ha estudiado previamente en la literatura. Con lo cual, contribuye en destacar la importancia de este recurso como elemento importante para mejorar la actividad exportadora.

Adicionalmente, presenta otra novedad que es la de destacar la importancia de la combinación de la IMOEX con algunos determinantes que pueda adoptar una EF para mejorar su actividad exportadora. Se puede concluir que las EFs logran una mayor IE cuando se trata de empresas grandes que importan mano de obra extranjera y están dotadas de una gran experiencia exportadora, lo que les permite disponer de un capital humano cualificado con bajos costes salariales.

No obstante, algunas decisiones estratégicas como es la IMOEX, pueden impedir el avance las EFs que carecen de recursos necesarios para hacerlo (Fernández et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2019). Pero a pesar de esa escasez de recursos, las EFs no dudan en dedicar una parte de su inversión a estos determinantes cuando la empresa un gran tamaño y experiencia exportadora.

En general, de acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2007), encontramos que las EFs están dispuestas a evitar el (“Performance Hazard Risk”) con el fin de preservar el control familiar. Al hacerlo, buscan evitar la amenaza asociada a las variaciones de los resultados de proyectos de financiación, los cuales podrían agravar dicho riesgo. Por otro lado, las EFs muestran disposición a asumir mayor riesgo del emprendimiento (“Venturing Risk”), siempre y cuando se trate de una amenaza a su estabilidad económica, derivada de posibles fracasos en sus anteriores estrategias económicas que pueden afectar a la continuidad de la empresa y ponen en peligro tanto su SEW como el control familiar sobre la gestión de la empresa.

De acuerdo con Al Hayek (2020), el tamaño de la empresa tiene un impacto significativo tanto en mercados locales como internacionales. El tamaño de la EF

se correlaciona perfectamente con la IMOEX, ya que la empresa puede estar buscando una alta cualificación que, al contratarla cubre sus necesidades en RRHHs. Todo esto contribuye positivamente en la mejora de actividad exportadora de la EF como indican Sousa et al. (2021).

Adicionalmente al tamaño, la EF logra superar la escasez de recursos para importar la mano de obra extranjera cuando tiene experiencia exportadora ya que según Love et al. (2016), debe conocer el entorno donde va a operar dentro del mercado internacional. En el mismo sentido, Wu et al. (2021) confirman que la experiencia exportadora se acumula mientras la empresa va operando dentro del mercado internacional con el proceso “LBE”, de manera que pueda coger más confianza a la vez que se el riesgo de emprendimiento o “Venturing Risk”.

Este trabajo puede ser útil a los directivos de las EF al proporcionarles información sobre la importancia de la IMOEX en su actividad exportadora, así como la importancia de combinar este determinante junto con otros factores que llevan a mejorar sus exportaciones. Especialmente, se destaca la inversión en tamaño y experiencia exportadora como elementos clave para potenciar la actividad exportadora de la EF. Asimismo, se aborda la perspectiva de aquellos directivos que son aversos al riesgo, brindándoles conocimientos sobre cómo, a través de configuraciones específicas, pueden realizar inversiones que, aunque conllevan riesgo, logran mitigar la exposición inicial a dicho riesgo.

A nivel institucional, se puede usar esta información para desarrollar políticas y programas que apoyen a las EFs en asesorarlas de manera más adecuada para poder aprovechar de la IMOEX según la situación de cada EF y establecer programas de colaboración entre las EFs y diferentes organismos que intervienen en el proceso de la IMOEX, dando prioridad a las grandes EFs que tienen experiencia exportadora.

Desde una perspectiva académica, este trabajo abre la puerta a nuevas investigaciones que estudien diferentes factores en combinación configuracional, no solo en relación con la exportación, sino también ampliando su aplicación a

otros ámbitos, como el rendimiento general de las EFs, por ejemplo. Además, destaca la relevancia de considerar la RBV en el análisis de estos determinantes para una comprensión más integral ya que demuestra que la EF puede mejorar su rendimiento mediante la optimización de sus propios recursos según sus necesidades, alineándose con los objetivos económicos establecidos por la dirección con el fin de mantener o adquirir una ventaja competitiva (Dhanaraj et al., 2003; Fernandes et al., 2020).

Adicionalmente, este enfoque enriquece la literatura sobre el efecto “LBE” al mostrar que la actividad exportadora se mejora a medida que las EFs acumulan más experiencia en este ámbito, permitiéndoles aprender de manera continua, como sugieren estudios anteriores de Freixanet et al. (2020), Monreal-Pérez et al. (2012) y Sánchez Marín et al. (2019). Por lo tanto, destaca la capacidad de las EFs del sector agrícola al superar el desafío de la limitación de recursos de encontrar una fórmula efectiva aprovechando eficientemente los recursos disponibles para realizar inversiones que conduzcan a mejoras en su IE.

7. Bibliografía

- Al Hayek, M. A. (2020). Impact of firm size on the relationship between inventory and the business results of Jordanian public shareholding industrial companies. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(3), 1–19.
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x
- Bai, X., Hong, S., & Wang, Y. (2021a). Learning from processing trade: Firm evidence from China. *Journal of Comparative Economics*, 49(2), 579–602. doi: 10.1016/j.jce.2020.12.001
- Balabanis, G. I., & Katsikea, E. S. (2003). Being an entrepreneurial exporter : does it pay ? *International Business Review*, 12(March 1998), 233–252. doi: 10.1016/S0969-5931(02)00098-7
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bchini, B. (2014). Entrepreneurship : A Key to Minimizing The Risks Of Tunisian Family Businesses. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 68–81.
- Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2017). Bundles of HRM Practices in Family and Non-Family firms : The Impact on Enhancing Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(October), 1–22. doi: 10.1080/09585192.2017.1391311
- Benito-Hernández, S., López-Cózar-Navarro, C., & Priede-Bergamini, T. (2015). Examining the relationship between firm size and external advice on legal matters and human resources by family businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 483–509. doi: 10.3846/16111699.2013.773939
- Bjuggren, C. M., Daunfeldt, S. O., & Johansson, D. (2013). High-growth firms and family ownership. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(4), 365–385. doi: 10.1080/08276331.2013.821765
- Boehe, D. M., & Jiménez, A. (2016). How does the geographic export diversification–performance relationship vary at different levels of export intensity? *International Business Review*, 25(6), 1262–1272. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.03.011
- Bonaccorsi, A. (1992). On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23, 605–635. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490280
- Bowman, E. H. (1986). Risk Seeking by Troubled Firms. *Sloan Management Review*, 23(4), 33.
- Bravo-Ortega, C., Benavente, J. M., & González, Á. (2014). Innovation, exports, and productivity: Learning and self-selection in Chile. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(1), 68–95. doi: 10.2753/REE1540-496X5001S105

- Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37–59. doi: <https://doi.org/10.5465/256301>
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., & Vallejo-Martos, M. C. (2017). Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies☆. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 132–146. doi: 10.1016/j.iemeen.2016.10.002
- Carlos, P., Balboa, A., Luis, J., Delgado, G., & Ciudad, C. M. (1994). *La agricultura española en el último tercio de siglo XX: PRINCIPALES PAUTAS EVOLUTIVAS*. Retrieved from https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/13385_5.pdf
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531–543. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27–44. doi: 10.1177/0894486509345159
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The Determinants of Export Performance: A Review of the Literature 2006 - 2014. *International Marketing Review*, 626–670. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>
- Chen, V. Z., Li, J., Shapiro, D. M., & Zhang, X. (2014). Ownership structure and innovation: An emerging market perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1–24. doi: 10.1007/s10490-013-9357-5
- Chuah, S. H. W., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Cheng, C. F. (2021). Factors influencing the adoption of sharing economy in B2B context in China: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Resources, Conservation and Recycling*, 175, 105892. doi: 10.1016/j.resconrec.2021.105892
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). The internationalisation process in family Firms: choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1). doi: <https://doi.org/10.1177/030630700703300101>
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms’ International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22(2), 125–135. doi: 10.1177/0894486508330054
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501. doi: 10.1287/orsc.7.5.477
- De Loecker, J. (2007). Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia. *Journal of International Economics*, 73(1), 69–98. doi: 10.1016/j.jinteco.2007.03.003
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal Of Small Business Management* 2015, 53(2), 516–538. doi: 10.1111/jsbm.12082

- Demirbag, M., Apaydin, M., & Sahadev, S. (2021). Micro-foundational dimensions of firm internationalisation as determinants of knowledge management strategy: A case for global strategic partnerships. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120538. doi: 10.1016/j.techfore.2020.120538
- Dhanaraj, C., & W.Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 242–261. doi: 10.1111/1540-627x.00080
- Dick, M., Mitter, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Pernsteiner, H. (2017). The impact of finance and governance on the internationalisation modes of family firms. *European Journal of International Management*, 11(1), 42–64. doi: 10.1504/EJIM.2017.081254
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490104
- Fan, S., & Wang, C. (2021). Firm age, ultimate ownership, and R&D investments. *International Review of Economics and Finance*, 76(November 2019), 1245–1264. doi: 10.1016/j.iref.2019.11.012
- Federación Internacional, & Humanos, de D. (2012). Importación de Mano de Obra para Exportación de Fresas. Condiciones laborales en los cultivos de fresa en Huelva. In fidh international federation for human rights. Retrieved from https://www.fidh.org/IMG/pdf/informe_fresas_esp.pdf
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2012). Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 395–420. doi: 10.3846/16111699.2011.620139
- Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. doi: 10.2307/3875263
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management*, 54(2), 393–420. doi: 10.5465/amj.2011.60263120
- Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2020). Forty Years of Research on Human Resource Management in Family Firms: Analyzing The Past; Preparing for The Future. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 264–285. doi: 10.1108/JFBM-05-2020-0040
- Forsgren, M., & Johanson, J. (1992). Managing networks in international business. Routledge.
- Freixanet, J., Monreal, J., & Sánchez-Marín, G. (2020). Family firms' selective learning-by-exporting: product vs process innovation and the role of technological capabilities. *Multinational Business Review*, 29(2), 210–236. doi: 10.1108/MBR-01-2020-0011

- Gómez-Mejía, L. R., Chirico, F., Martin, G., & Bau, M. (2023). Best Among the Worst or Worst Among the Best? Socioemotional Wealth and Risk-Performance Returns for Family and Non-Family Firms Under Financial Distress. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1031–1058. doi: 10.1177/10422587211057420
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. doi: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gómez-Mejía, L. R., MAKRI, M., & KINTANA, M. L. (2007). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 168931, 1–32. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Gómez-Mejía, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713–1738. doi: 10.1177/0149206317723711
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33 (3), 114–135. doi: 10.2307/41166664
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Huang, K. H., & Rey-Martí, A. (2019). Special issue on digital transformations and value creation in management. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 110–113. doi: 10.1108/EJMBE-07-2019-140
- Instituto de la Empresa Familiar (2021). *Radiografía de la empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*. Retrieved from <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto de la Empresa Familiar (2021). *Cifras empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*. Retrieved from <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Izquierdo, M. (2021). *Encuesta a las empresas españolas sobre la evolución de su actividad: noviembre de 2021. Notas Económicas. Boletín Económico 4/2021*. Retrieved from <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/NotasEconomicas/21/T4/Fich/be2104-ne12.pdf>
- Janjuha-Jivraj, S., Martin, L., & Danko, A. (2012). Internationalization of a ‘Born-again Global’: How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2), 201–215. doi: 10.1080/08276331.2012.10593569
- Kidwell, R. E., & Fish, A. J. (2007). High-Performance Human Resource Practices in Australian Family Businesses : Preliminary Evidence From the Wine Industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3, 1–14. doi: 10.1007/s11365-006-0020-1

- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. doi: 10.1177/0149206313493325
- Kotaskova, A., Belas, J., Bilan, Y., & Ajaz Khan, K. (2020). Significant Aspects of Managing Personnel Risk in the SME Sector. *Management and Marketing*, 15(2), 203–218. doi: 10.2478/mmcks-2020-0013
- Lee, N., & Nathan, M. (2010). Knowledge workers , cultural diversity and innovation : evidence from London. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 1(1/2), 53. doi: 10.1504/IJKBD.2010.032586
- Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9), 103791. doi: 10.1016/j.respol.2019.04.015
- Lobo, C. A., Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). The Determinants of International Performance for Family Firms: Understanding the Effects of Resources, Capabilities, and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*. 13(3), 773-811. doi: 10.1515/erj-2021-0334
- López Rodríguez, J., & García Rodríguez, R. M. (2005). Technology and export behaviour: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5), 539–557. doi: 10.1016/j.ibusrev.2005.07.002
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, Age and Exporting Performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806–819. doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.10.001
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14, 719–738. doi: 10.1016/j.ibusrev.2005.07.004
- Marlow, S., & Patton, D. (2006). Minding the gap between employers and employees. *Employee Relations*, 24(5), 523-539. doi: 10.1108/01425450210443294
- MESIAS (2019 Perfil de la Pyme Exportadora en España. Observatorio MESIAS de Pymes Exportadoras, 2019. Informe MESIAI. Ed. MESIAS -Inteligencia de Marca España. Madrid. España.
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. doi: 10.1177/0149206316679252
- Mitter, C., & Emprechtinger, S. (2016). The role of stewardship in the internationalisation of family firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 400–421. doi: 10.1504/IJEV.2016.082220
- Molinero-Hernando, F. (2006). La Evolución de La Agricultura en España: Tradición, Modernización y Perspectivas. *Norba. Revista de Geografía*, XI, 85–106.
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2012). A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in the Spanish firm: The moderating

- role of productivity. *International Business Review*, 21(5), 862–877. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.09.010
- Monreal-Pérez, J., & Geldres-Weiss, V. (2019). A configurational approach to the impact of trade fairs and trade missions on firm export activity. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(1). doi: 10.1016/j.brq.2018.11.001
- Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2017). Does Transitioning from Family to Non-Family Controlled Firm Influence Internationalization? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 775–792. doi: 10.1108/JSBED-02-2017-0029
- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100420. doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100420
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572. doi: 10.1108/02651330610703445
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., Javier Rondán-Cataluña, F., & Rey-Moreno, M. (2016). Global model of export performance: Moderator role of export department. *Journal of Business Research*, 69(5), 1880–1886. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.073
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Springer.
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization Strategy and Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *National Bank of Belgium*, 126, 1–61. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1692583>
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58(September 2020), 102310. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310
- Park, Y. K., Fiss, P. C., & El Sawy, O. A. (2020). Theorizing the multiplicity of digital phenomena: The ecology of configurations, causal recipes, and guidelines for applying QCA. *Management Information Systems*, 44(4), 1493–1520. doi: 10.25300/misq/2020/13879
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Vonortas, N. S. (2017). Determinants of young firms' innovative performance: Empirical evidence from Europe. *Research Policy*, 46(7), 1312–1326. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.011>
- Pholphirul, P. (2013). Immigration, job vacancies, and employment dynamics: Evidence from Thai manufacturers. *Journal of Asian Economics*, 24, 1–16. doi: 10.1016/j.asieco.2012.10.005
- Piszczek, M. M., Dearmond, S., & Feinauer, D. (2018). Employee work-to-Family Role Boundary Management in the Family Business. *Community, Work & Family*, 21(2), 111–132. doi: 10.1080/13668803.2017.1366297

- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Vonortas, N. S. (2017). Determinants of young firms' innovative performance: Empirical evidence from Europe. *Research Policy*, 46(7), 1312–1326. doi: 10.1016/j.respol.2017.05.011
- Ragin, C. C. (2008). Redesigning Social Inquiry: FUZZY SETS AND BEYOND. *The University of Chicago Press*, Chicago.
- Riar, F. J., Wiedeler, C., Kammerlander, N., & Kellermanns, F. W. (2022). Venturing Motives and Venturing Types in Entrepreneurial Families: A Corporate Entrepreneurship Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 44-81. doi: 10.1177/10422587211006427
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: a Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177. doi: 10.5465/1556374
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571–2582. doi: 10.1080/09585192.2012.744335
- Ruiz-Maya, L., & Regidor, J. G. (2019). *EVOLUCIÓN DE LA AGRICULTURA ESPAÑOLA 1982-2009 ¿Una reforma agraria silenciosa?* Retrieved from https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/reformasilenciosa_web__tcm30-552420.pdf
- Sáez, C. (2019). La Contratación en Origen para la Fresa Alcanza las 19.000 Temporeras Marroquíes. *Huelva Información*. Retrieved from https://www.huelvainformacion.es/provincia/contratacion-origen-fresa-temporeras-marroquies_0_1402060037.html
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084–1110. doi: 10.1080/09585192.2017.1289547
- Sánchez-Marín, G., Pemartín, M., & Monreal-Pérez, J. (2020). The influence of family involvement and generational stage on learning-by-exporting among family firms. *Review of Managerial Science*, 14(1), 311–334. doi: 10.1007/s11846-019-00350-7
- Singh, J. V. (1986). Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy Of Management Journal*, 29(3), 562–585. doi: 10.5465/256224
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Duane Ireland, R. (2007). MANAGING FIRM RESOURCES IN DYNAMIC ENVIRONMENTS TO CREATE VALUE: LOOKING INSIDE THE BLACK BOX. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. doi: 10.5465/amr.2007.23466005
- Soto-García, M. (2018). Human Resources Practices in Successful Family Businesses in Puerto Rico: A Pilot Study. *Journal of Organizational Psychology*, 18(3).
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005.

- International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Sousa, C. M. P., Yan, J., Gomes, E., & Lengler, J. (2021). Export activity, R&D investment, and foreign ownership: does it matter for productivity? *International Marketing Review*, 38(3), 613–639. doi: 10.1108/IMR-03-2020-0045
- Spence, M. M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. doi: 10.1023/A:1020200621988
- Tanchaitranon, N., & Charoensukmongkol, P. (2016). Effects of global networks and the foreign migrant workforce on Thai SMEs' satisfaction with their export performance: The mediating role of international knowledge. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(3), 251–268. doi: 10.1504/IJGSB.2016.080378
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal Of Small Business Management*, 39(1), 60–72. doi: 10.1111/0447-2778.00006
- Wang, F., Xu, Z., & Dai, X. (2021). Is learning by exporting technology specific? Evidence from Chinese firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 32(2), 275–304. doi: 10.1080/10438599.2021.1910031
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wu, R., & Chiou, J. R. (2021). Retesting the Learning-by-Exporting Theory: An Investigation of Chinese Manufacturers' Productivity Under Globalization. *Atlantic Economic Journal*, 49(1), 71–85. doi: 10.1007/s11293-021-09696-4
- Xie, X., & Wang, H. (2020). How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis. *Journal of Business Research*, 108, 29–41. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.011
- Xu, Y., Chen, Z., & Fan, R. (2023). Highly skilled foreign labor introduction policies and corporate innovation: Evidence from a natural experiment in China. *Economic Analysis and Policy*, 77, 137–156. Doi: 10.1016/j.eap.2022.11.005
- Yu, T. H. K., Huarng, K. H., & Huang, D. H. (2021). Causal complexity analysis of the Global Innovation Index. *Journal of Business Research*, 137, 39–45. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.013
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00057-0
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Business. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x.

**CAPITULO 3: ANÁLISIS
CONFIGURACIONAL DEL
IMPACTO DE LA IMPORTACIÓN
DE MANO DE OBRA EXTRANJERA
EN EL COMPORTAMIENTO
EXPORTADOR DE LA EMPRESA
SEGÚN SU IMPLICACIÓN
FAMILIAR**

1. Introducción

La integración de la IMOEX en una empresa fomenta tanto el intercambio de conocimientos a nivel internacional que impulsa el rendimiento de las exportaciones de la empresa (Demirbag et al., 2021; Tanchaitranon et al., 2016). Pholphirul (2013) y Tanchaitranon et al. (2016), afirman que la IMOEX puede ser una solución para reducir gastos salariales y obtener mano de obra cualificada y especializada, que a menudo es escasa en el mercado laboral local. Sin embargo, gran parte de la literatura se enfoca solamente en el capital humano local en relación con la actividad internacional de las empresas (Janjuha-Jivraj et al., 2012). Además, los pocos estudios que vinculan la mano de obra extranjera con la actividad exportadora de las empresas se limitan a analizar el efecto individual en este proceso (Navarro-García et al., 2016).

Respecto a la relación de la implicación familiar (IF en adelante) y la actividad exportadora de las EFs, estudios como el de Sánchez Marín et al. (2019) confirman que el nivel de participación familiar en la gestión influye en la conversión de conocimiento externo. Esto se debe a que aumenta el altruismo, lo que motiva a los miembros de la familia a promover desinteresadamente la propiedad colectiva, generando una cultura organizacional dispuesta a perseguir oportunidades internacionales con menos reservas y reticencias. Además, indican que para que el efecto positivo de la IF sobre la actividad exportadora dependería de que el número de miembros familiares involucrados en la gestión no superaría un cierto umbral. señalan que el efecto positivo de la IF sobre la actividad exportadora depende de que el número de miembros familiares involucrados en la gestión no supere un cierto umbral. Por su parte, Urkiola et al. (2022) destacan que la mejora de la actividad exportadora está condicionada con la incorporación de las nuevas generaciones, posteriores a la primera, ya que suelen estar mejor preparadas y más abiertas a los cambios que surgen en los mercados internacionales.

Con el propósito de conectar estos tres ejes (IMOEX, IF y la actividad exportadora), nos enfocamos en los aspectos más destacados por la literatura, que miden el nivel de IF: el control familiar (la propiedad familiar, la participación

de los miembros de la familia en el TMT, la presencia de un CEO familiar) y la generación familiar, y su relación con el IMOEX y la actividad exportadora de las empresas (Schulze et al., 2022).

Además, la relevancia de estudiar la IMOEX cobra mayor peso frente a problemáticas actuales como la falta de personal en varios sectores y la escasez de trabajadores cualificados en ciertas profesiones. Un claro ejemplo de esto es el sector agrícola, que es el foco de nuestra investigación. Esta situación quedó reflejada en una encuesta realizada por el Banco de España en el tercer trimestre de 2021, la cual reportó que el 40% de las empresas agrícolas se enfrentan con dificultades para encontrar mano de obra disponible (Izquierdo, 2021). Asimismo, el informe del Instituto Nacional de Estadísticas del 2023 revela que el sector agrícola está experimentando un cambio significativo a nivel de las estrategias de RRHH, abandonando la mano de obra local con una disminución media anual de 10.44% a favor de la mano de obra extranjera con un aumento medio anual de 8.67%. Estos cambios se producen en un contexto en el que las exportaciones tienen una importancia crucial para el sector. Como consecuencia, muchas de estas empresas se ven obligadas a recurrir a la IMOEX.

No obstante, la decisión de la IMOEX implica un riesgo para la riqueza socioemocional (SEW) de las EFs (Sánchez-Marín et al., 2023). Además, las EFs se enfrentan a una falta de los recursos necesarios para llevar a cabo eficientemente esta acción (De Massis et al., 2021; Gómez-Mejía et al., 2019; Gómez-Mejía et al., 2023). Por lo tanto, las EFs están llamadas a adaptar e integrar los recursos disponibles (Teece, 2007; Zahra et al., 2006). Por esta razón, nos apoyamos en la Teoría RBV (Dhanaraj et al., 2003; Navarro-García et al., 2016; Sirmon et al., 2007), así como en las perspectivas del SEW (Baixauli-Soler et al., 2021; Gómez-Mejía et al., 2007; Hernández-Linares et al., 2023), para investigar cómo las dos dimensiones fundamentales de la IF: el control familiar (medido por la propiedad y la gestión) y la generación (Merino et al., 2015), en combinación con otras variables como la edad, el tamaño y la experiencia exportadora, afectan a la efectividad de la decisión de IMOEX en su impacto sobre la IE.

De este modo, nuestro trabajo contribuye a la literatura al investigar la influencia de la IF en el uso eficaz de los recursos y ver cómo se combinan para crear nuevas capacidades que puedan potenciar la actividad exportadora (Ambrosini y Bowman, 2009; Eisenhardt y Martin, 2000). Para ello, aportamos la novedad de analizar las combinaciones de otros factores que, junto con la IMOEX y cada elemento de la IF, ayudan a superar la aversión al riesgo y la limitación de recursos típica de las EFs (Barney, 1991; Dhanaraj et al., 2003; Gómez-Mejía et al., 2023). Al mismo tiempo, nuestro trabajo contribuye en entender la heterogeneidad de las EFs de manera más exhaustiva que con la distinción convencional entre EF y EnF, al analizar el efecto en las variables mencionadas según el nivel de IF de la empresa (Baixauli-Soler et al., 2021; Riar et al., 2022).

A partir de lo expuesto previamente, y utilizando el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA; Chuah et al., 2021), nuestra investigación se centra en: (1) examinar la correlación de cada elemento de la IF familiar con la IMOEX y qué impacto tiene en la IE de las empresas; (2) explorar el efecto de la interacción configuracional entre todos y cada uno de los elementos de la IF junto en la combinación con otros factores (edad, tamaño y experiencia exportadora) y la IMOEX, en la IE de las empresas.

Así que nuestro estudio se organiza de la siguiente forma: tras esta breve introducción, donde se define el objetivo del trabajo y se justifica su oportunidad, en la segunda sección se presentan las teorías que conectan cada elemento de la IF con la IMOEX y la actividad exportadora de la empresa, tanto de manera individual como en su interacción configuracional, y a partir de estas teorías se formulan las correspondientes proposiciones. En la tercera sección, se describe la metodología empleada para el análisis empírico y se exponen los resultados obtenidos. Finalmente, se ofrecen las conclusiones y una discusión sobre los principales hallazgos, junto con las limitaciones del estudio y propuestas para futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

2.1.El efecto de la IMOEX sobre la actividad exportadora de la empresa según el control familiar

La propiedad familiar es una de las estrategias del control familiar e implica una profunda implicación emocional de los propietarios familiares en la empresa. Dicha implicación, los lleva a adoptar estrategias costosas que pueden exponer la empresa a riesgos al comprometer sus recursos. Sin embargo, estas estrategias pueden aumentar el rendimiento al mejorar las habilidades de los trabajadores, como es el caso de la IMOEX al aportar habilidades especializadas (Lin et al., 2021). En muchas ocasiones, las EFs pueden necesitar la IMOEX debido a consideraciones de tecnicidad y/o costos (Tanchaitranon et al., 2016). Además, la exclusiva participación de familiares poco cualificados y no preparados puede tener un impacto negativo en la generación de riqueza financiera (Jeong et al., 2021). Sin embargo, la estrategia de IMOEX contribuye significativamente a impulsar la IE de las EFs (Urkiola et al., 2022), mediante el desarrollo de ventajas competitivas en mercados extranjeros (Sirmon et al., 2007) y la ampliación del conocimiento internacional de la empresa que proporciona el IMOEX (Lenihan et al., 2019).

En el mismo sentido, el control que proporciona la propiedad familiar (sobre todo cuando la propiedad está concentrada) sobre la empresa permite que esta última pueda tomar, más ágilmente, la decisión de IMOEX cuando lo crea conveniente para ser más competitiva y así intensificar su actividad exportadora (Camisón-Zornoza et al., 2020). Siguiendo conceptos introducidos por la teoría SEW, se observa que, ante circunstancias que puedan afectar tanto el rendimiento como la supervivencia de la empresa- particularmente en situaciones de amenaza a la continuidad del nombre familiar- estas empresas tienden a proteger su capital familiar. En este contexto, la aparición de una mayor IF hace que el capital familiar a proteger sea más grande y que por tanto la EF se esfuerce más en la toma de decisiones estratégicas que conduzcan a mayor competitividad exportadora, ya que los directivos familiares opten por asumir un mayor riesgo al emprendimiento, conocido como "Venturing Risk", con el objetivo de establecer

nuevos emprendimientos internos y externos para fomentar el desarrollo del negocio familiar y buscar mejorar su actividad exportadora (Gómez-Mejía et al., 2023). Asimismo, las EFs persiguen la consolidación de un mayor SEW, lo que garantiza la continuidad del control familiar dentro de la empresa (Riar et al., 2022). Por lo tanto, creemos que la propiedad familiar influye positivamente en la decisión de una IMOEX efectiva, la cual, a su vez, tiene un efecto positivo en la IE de las empresas. Por lo tanto, proponemos la siguiente proposición:

P1a: La IMOEX lleva por sí sola a una alta IE cuando la propiedad familiar es alta.

Otra estrategia del control familiar que emplean las EFs para mantener el control de la empresa es integrar al máximo número posible de miembros de la familia en el Equipo de Altos Directivos (TMT, según sus siglas en inglés; Basco et al., 2019). Los altos ejecutivos familiares, al participar en las grandes decisiones del negocio, mejoran la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades (Yu et al., 2022; De Massis et al., 2021), lo que también contribuye a asegurar la protección de su SEW, fomentando el altruismo, mejorando la reputación y manteniendo los valores familiares (Davila et al., 2023; Zellweger et al., 2019). Por eso, la presencia significativa de miembros de la misma familia en el TMT puede favorecer un incremento de la IE de la empresa cuando esta última se enfrenta a situaciones complicadas debido a una necesidad de personal cualificado (Izquierdo, 2021), dónde el negocio y en especial su SEW está amenazado por una posible desaparición de la empresa en el mercado internacional por un rendimiento muy bajo respecto al objetivo ("Riesgo de Peligro al Rendimiento" o "Performance Hazard Risk"; Fernández et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2019). Así, la presencia significativa de miembros de la misma familia presentes en el TMT les permite tomar la decisión de asumir más riesgo e IMOEX, con el objetivo de impulsar el desarrollo internacional del negocio familiar (Gómez-Mejía et al., 2023).

Por lo tanto, consideramos que la IMOEX mejora la IE cuando hay una alta participación de los miembros de la misma familia en el TMT. Con base a esto, planteamos la siguiente proposición:

P2a: La IMOEX lleva por sí sola a una alta IE con una gran presencia de miembros de una misma familia en el TMT.

La presencia de un CEO familiar es otro elemento que ayuda a las familias a mantener el control de la empresa. El CEO familiar desempeña un papel crucial en la mejorar de la actividad exportadora de la empresa, ya que busca crear un equilibrio entre los objetivos económicos y los valores familiares, especialmente cuando la empresa se enfrenta a pérdidas económicas que amenazan su competitividad en el mercado internacional (Gómez-Mejía et al., 2007; Kelleci et al., 2019; Lin et al., 2021). Los CEO familiares son conocidos por su orientación a largo plazo, ya que intentan adoptar estrategias que aseguran la continuidad y mejoran de los resultados de la EF (Kelleci et al., 2019).

Por lo tanto, su visión a largo plazo, su posición de responsabilidad y su compromiso le motivan a tomar decisiones arriesgadas, como la IMOEX, con el fin de preservar tanto la situación económica como el SEW de la empresa, especialmente cuando detecten una necesidad significativa en cuanto a la cualificación de los trabajadores para poder competir en mercados extranjeros (Gómez-Mejía et al., 2023). Esto les permite acceder a nuevos conocimientos de los mercados internacionales y a desarrollar aprendizaje mediante la actividad exportadora (Sánchez-Marín et al., 2019).

Como consecuencia, consideramos que la actividad exportadora de la EF se mejora cuando el CEO familiar decide positivamente acerca de la IMOEX. De este modo, nuestra siguiente proposición es:

P3a: La IMOEX lleva por sí sola a una alta IE cuando el CEO es familiar.

Es evidente que la implementación de la IMOEX requiere que las empresas asignen recursos necesarios y costosos, los cuales pueden ser difíciles de obtener. En muchos casos, las empresas pueden disponer de estos recursos de forma limitada, lo que podría representar un riesgo financiero al comprometerlos, debido al miedo a sufrir pérdidas económicas o perder el control de la empresa (Yu et al., 2022; Sánchez-Marín et al., 2019). Esta aversión al riesgo puede convertirse (sobre todo para las EFs) en un obstáculo que impida tomar decisiones estratégicas, como la IMOEX, que conducen a mejorar su actividad

exportadora (Kuttner et al., 2020; Lin et al., 2021). En consecuencia, para enfrentar esta aversión al riesgo, las empresas recurren a buscar y adoptar otras estrategias con el fin de minimizar diversos riesgos, conforme a la teoría de RBV (Del Bosco et al., 2020; Navarro-García et al., 2016). Estas estrategias sugieren que la empresa cuente con más recursos a través de indicadores de una gran capacidad como con una elevada edad (Love et al., 2016), gran tamaño (Sousa et al., 2021) o dilatada experiencia exportadora (Cirillo et al., 2022). Estas variables permiten a la empresa recurrir a la IMOEX con más confianza y comodidad, y, por lo tanto, de mayor calidad (Aguiar-Díaz et al., 2020).

En este contexto, a pesar de que las EFs tengan objetivo de preservar el control, proteger sus recursos y preservar su SEW (Baixauli-Soler et al., 2021; Davila et al., 2023; Lin et al., 2021; Peláez-León et al., 2022; Bettinazzi et al., 2023; De Massis et al., 2021), pueden estar más dispuestas a comprometerse en inversiones arriesgadas. Estas confían en que el riesgo asociado a la implementación de la IMOEX quedará minimizado gracias a la presencia de los factores indicados anteriormente (edad, tamaño y experiencia exportadora), que facilitan aprendizaje durante la exportación (LBE) a corto y medio plazo. Además, estos factores contribuyen a mejorar el conocimiento del personal local, lo que, a largo plazo, impulsa la actividad exportadora mediante el mecanismo de “auto-selección” (“self-selection”; Freixanet et al., 2020; Sánchez-Marín et al., 2020).

Por lo tanto, consideramos la influencia de otros factores como la edad, el tamaño o la experiencia exportadora, motiva a las empresas a asumir mayores riesgos e invertir en la IMOEX, la cual se considera como fuente de conocimiento de los mercados extranjeros. Estos factores son clave que influyen en la internacionalización de las EFs. La edad refleja el conocimiento acumulado y las relaciones comerciales sólidas que permiten a las empresas más maduras asumir mayores riesgos y compensar la falta de recursos (Fan et al., 2021), favoreciendo decisiones como la contratación de mano de obra extranjera. El tamaño, por su parte, indica la disponibilidad de recursos financieros y administrativos que facilitan la expansión internacional y reducen riesgos asociados a la exportación (Sousa et al., 2021). Finalmente, la experiencia

exportadora previa otorga a las EFs una ventaja competitiva al minimizar riesgos y optimizar la identificación de oportunidades en mercados internacionales, impulsando iniciativas como la IMOEX para mejorar su actividad exportadora (Love et al., 2016). Asimismo, estos factores transforman la aversión al riesgo en una fuente de confianza. De este modo, una mayor IF, motivada por la preocupación de la empresa por proteger su nombre familiar y mantener el negocio familiar activo en el mercado internacional, fomenta que las EFs adopten estrategias de “Venturing Risk” para asegurar la continuidad del negocio y proteger su SEW. Esta combinación de factores contribuye a que la implementación de la IMOEX sea más eficaz y efectiva y puede mejorar la actividad exportadora de las EFs.

A raíz de esto, creemos que la interacción configuracional de un conjunto de factores junto con la IMOEX contribuirá significativamente a mejorar la actividad exportadora de las empresas (Monreal-Pérez et al., 2023). Con lo cual, nuestras siguientes proposiciones son:

P1b: La combinación configuracional de la IMOEX junto con otros factores (edad, tamaño y experiencia exportadora) lleva a una alta IE cuando la propiedad familiar es grande.

P2b: La combinación configuracional de la IMOEX junto con otros factores (edad, tamaño y experiencia exportadora) lleva a una alta IE con una gran presencia de miembros de una misma familia en el TMT.

P3b: La combinación configuracional de la IMOEX junto con otros factores (edad, tamaño y experiencia exportadora) lleva a una alta IE cuando el CEO es familiar.

2.2. La generación familiar y el efecto del IMOEX sobre la actividad exportadora de la EF

La literatura sobre EFs ha destacado la influencia significativa de la generación familiar a cargo en los resultados de la empresa (Kallmuenzer et al., 2018). Esta noción subraya la importancia de la generación familiar como un elemento crucial para asegurar la consecución de los objetivos alineados con los valores

establecidos por las EFs (Edobor et al., 2021; Kallmuenzer et al., 2018; Kuttner et al., 2020).

En las EFs, la primera generación familiar suele caracterizarse por una concentración mayor de control a mano del fundador, lo que limita las decisiones a una sola fuente (Graves & Shan, 2014). En generaciones posteriores a la primera, la gestión de la empresa tiende a dispersarse entre los familiares, lo que influye positivamente en los resultados al tener un abanico mayor de competencias que contribuyen al desarrollo del negocio internacionalmente (Graves & Shan, 2014). Además, este proceso puede ayudar a unificar el interés común de la empresa dentro de la política familiar lo que tendría un impacto positivo en cuanto a la unanimidad en la toma de decisiones que ayudan a mejorar la actividad exportadora de la empresa, como es la de realizar IMOEX (Arteaga et al., 2017; Eddleston et al., 2013; Nieto et al., 2010).

Estudios como el de Aguiar-Diaz et al. (2020), Urkiola et al. (2022) o McConaughy et al. (2001) respaldan la idea de que las EFs tienden a mejorar la IE y a alcanzar rendimientos superiores con la segunda y posteriores generaciones familiares en comparación con la primera, debido a un mayor grado de profesionalización y a una mayor cualificación de los miembros de estas generaciones familiares para adaptarse a los avances tecnológicos y proponer e implementar nuevas ideas (Meneses et al., 2014; Nieto et al., 2010).

Además, Cruz y Nordqvist (2012) sostienen que las EFs de segunda y posteriores generaciones familiares son más dinámicas y están mejor posicionadas para aprovechar el crecimiento y las oportunidades dentro de su sector en comparación con las de primera generación. Esto sugiere que la evolución generacional dentro de las EF puede tener un impacto significativo en su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

En cuanto a la actividad exportadora, varios estudios recientes han confirmado que la implicación de las nuevas generaciones de las EFs puede mejorar la IE (Campos-García et al., 2022; Cirillo et al., 2022), confirmando que la segunda y

posteriores generaciones pueden aportar nuevos recursos y conocimientos y se adaptan mejor a la variabilidad de los mercados extranjeros sin miedo a la diversificación (Petrů et al., 2019; Ramón-Llorens et al., 2017).

Por lo tanto, las EFs en la primera generación, al ser más conservadoras y estar arraigadas a los valores de la familia, tienden a priorizar la preservación de su SEW sobre cualquier otro beneficio económico, aplicando normas tradicionales para este propósito (Davila et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2023). En cambio, la segunda y posteriores generaciones suelen mostrar una mayor disposición a enfrentar nuevos desafíos y a tomar decisiones que, aunque puedan afectar su SEW, buscan seguir la evolución del mercado promoviendo el desarrollo de la empresa (Davila et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2023).

La IMOEX es una decisión que requiere considerar tanto la exposición al riesgo como la disponibilidad de recursos económicos necesarios de las EFs (Filatotchev et al., 2007). En consecuencia, al abstenerse las EFs de realizar IMOEX cuando la primera generación está al mando, debido a su aversión al riesgo, la actividad exportadora no se mejora (Davila et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2023; Mitter et al., 2016). En cambio, la mayor IF de las generaciones posteriores, como la segunda y sucesivas que buscan mantener y mejorar el negocio familiar dentro del mercado, les permite tomar decisiones más arriesgadas, al estar mejor capacitadas y receptivas a nuevos desafíos (Petrů et al., 2019), con el fin de perseguir objetivos de rendimiento más ambiciosos o en caso de tener un rendimiento por debajo del objetivo (“Performance Hazard Risk”; Gómez-Mejía et al., 2007), como es realizar la IMOEX, al tener un impacto positivo en la actividad exportadora de las EFs (Aguiar-Díaz et al., 2020). Con lo cual, nuestra siguiente proposición es:

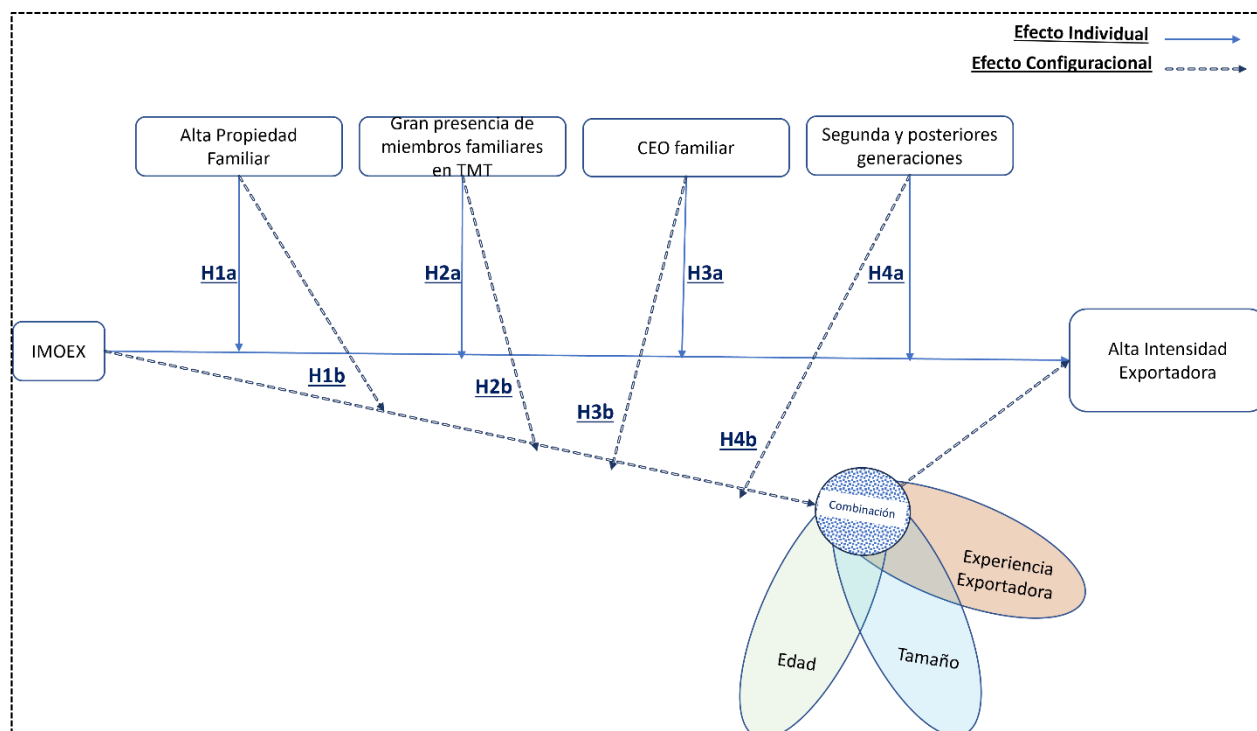
P4a: La IMOEX lleva por sí sola a una alta IE cuando la segunda y posteriores generaciones familiares están a cargo de la empresa.

A pesar de que la IF de la segunda y posteriores generaciones pueden ser mayor, estas por estar mejor preparadas para superar la aversión al riesgo propia de los directivos familiares y para adoptar medidas innovadoras y a la vez ambiciosas,

a menudo se ven limitadas por la falta de recursos a la hora de realizar inversiones costosas, como con la IMOEX (Meneses et al., 2014). De acuerdo con Lobo et al. (2023), quienes señalan que la combinación de recursos y capacidades puede influir de manera positiva en el rendimiento internacional de las EFs, pensamos que la presencia de otros factores como la edad, el tamaño y la experiencia exportadora, ampliamente reconocidos en la literatura existente, tienen un impacto significativo en la internacionalización de dichas empresas (Sousa et al., 2021). Estos factores contribuyen a adquirir recursos por parte de la empresa; la edad ayuda en adquirir conocimiento acumulado (Chen et al., 2014), el tamaño ayuda en asegurar recursos para la expansión y ayudan a reducir riesgos (Sousa et al., 2021) y la experiencia exportadora facilita la identificación de oportunidades e impulsa iniciativas como la IMOEX (Claver et al., 2009 y 2007; Felício et al., 2012). Además, esta combinación puede motivar más a una mayor IF de la segunda generación y posteriores a realizar la IMOEX de manera eficaz para proteger el capital familiar, lo que a su vez tendrá un efecto positivo en la actividad exportadora de las empresas. Esta interacción configuracional de tales factores podría suplir la escasez de recursos y facilitar combinaciones más efectivas que conducen a una alta IE cuando la gestión está asegurada por la segunda y posteriores generaciones. Por lo tanto, formulamos la siguiente proposición:

P4b: La combinación configuracional de la IMOEX, junto con otros factores (edad, tamaño y experiencia exportadora), lleva a una alta IE cuando la segunda y posteriores generaciones familiares están a cargo de la empresa.

Figura 1: Hipótesis de investigación.



Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

3.1. Datos

Nuestra muestra comprende 68 empresas agrícolas, mayoritariamente familiares (Tabla 1). Hemos extraído los datos identificativos de las empresas de la Base de Datos del Ministerio de Agricultura, Comercio y Turismo de España y SABI, aplicando un filtrado del sector agrícola en España mediante el C.N.A.E.

Para garantizar la representatividad de nuestra muestra, procedemos a comparar de las medias de las variables con las medias de la población, observando que generalmente sus valores son aproximadamente similares. Las EFs en nuestra muestra representan 61.76% con una media de edad de 27 años mientras que representa 89% del total de las empresas españolas con una edad media de 33 años, según los datos proporcionados por el Instituto de la Empresa Familiar del año 2021. La media de la IE de 44.69%, en nuestra muestra se acerca al 45.9% que corresponde al porcentaje de las EFs exportadoras dentro del total de las empresas exportadoras en España, según el informe de MESIAS

(2019). En cuanto al tamaño, las microempresas y la PYMEs representan el 97% en la muestra mientras representan el 99% de las EFs en España, según el informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del gobierno de España publicado en el mes de enero de 2023. Además, la participación de las EF españolas en el sector agrícola español constituye un 86% del total de empresas, mientras que nuestra muestra, suponen un 62%. Respecto a los CEO familiares, este porcentaje es del 89% en nuestra muestra, lo que se aproxima al 90% de los CEO familiares en el caso de la población de EF en el mismo sector a nivel nacional. En cuanto a la generación familiar que está a cargo de la EF, nuestra muestra confirma que el 47.83% de las empresas están dirigidas por la segunda y posteriores generaciones, cifra cercana al 46.40% de la población de EF en el mismo sector (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Los datos fueron recopilados en 2021 mediante un cuestionario enviado por correo electrónico a los directores y gerentes de las empresas agrícolas, asegurando así la confiabilidad de las respuestas. Entre abril y septiembre, se realizaron tres envíos a 570 empresas agrícolas, dado que los dos primeros intentos no lograron suficientes respuestas, probablemente debido a la reciente recuperación de las empresas tras el periodo del COVID-19. Finalmente, se obtuvo una tasa de respuesta válida del 11.9%, un resultado considerablemente mejor en comparación con los obtenidos en estudios similares de Fernandes et al. (2020), Lobo et al. (2023) y Kotaskova et al. (2020), que registran tasas de 3.9%, 2.6% y 5.5% - 3.6% (en dos muestras) respectivamente.

La importancia del sector agrícola en el tejido económico español ha sido la razón principal para nuestra elección de este sector, donde las EF representan el 86% del total de las empresas, según el Instituto de la Empresa Familiar (2021). Este sector contribuye con un 9,77% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, situando a España en el cuarto lugar en número de fincas agrícolas en Europa. Además, España lidera la producción de algunos productos, como los cítricos, que en 2019 representaron el 59,7% del total de la Unión Europea (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

Por otro lado, el sector agrícola está experimentando un cambio significativo en cuanto a la mano de obra. Mientras que la mano de obra española ha mostrado una tendencia a la baja del 10,44% de media anual en los últimos 10 años (2013-2023), la mano de obra extranjera ha experimentado un aumento del 8,67% de media anual por el mismo período y representa el 39% del total de mano obra en España en el año 2023 (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

Tabla 1: Tabla descriptiva y calibración de variables.

	Datos descriptivos		Criterio de afiliación		
	Media	Desv. Estd.	Pertenencia plena	Punto de cruce	Pertenencia nula
IE	44.69	34.53	90	42.5	0
EF	61.76%	38.24%		Crisp set (1,0)	0
IMOEX	52.94%	50.28 %		Crisp set (1,0)	
Alta propiedad	88.91	24.15	100	50	0
Gran presencia de miembros familiares en el TMT	42.08	43.96	5	2	0
CEO familiar	89.36%	30.83%		Crisp set (1,0)	
Segunda y posteriores generaciones	47.83%	62.20 %	2	1	0
Edad	27.33	20.65	51	24	4
Tamaño	156	282	700	50	3
Experiencia exportadora	16.04	13.78	35	16	0

3.2.Modelo

A diferencia de las técnicas correlacionales, utilizamos el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA), que representa una perspectiva neo configuracional emergente en el estudio de la gestión y las organizaciones. Esta metodología permite una conceptualización detallada y una investigación empírica de la complejidad causal a través de la lógica de la teoría de conjuntos (Misangyi et al., 2017). Así, el fsQCA es ayuda a estudiar conexiones explícitas, gracias a su capacidad para analizar causalidades complejas. Estas se definen como situaciones en las que un resultado puede surgir de varias combinaciones

de condiciones causales (Yu et al., 2021; Ragin, 2008). Estas múltiples relaciones pueden demostrar diferentes comportamientos (Huarng et al., 2019). Para analizar la complejidad causal utilizando el QCA, según Ragin, (2008), se utilizan varias herramientas, como se ha indicado anteriormente en la introducción general: La tabla de verdad, la consistencia teórica de conjuntos y la cobertura de la teoría de conjuntos

3.3. Variables

Alta Intensidad exportadora (IE): una mejor intensidad exportadora contribuye a alcanzar mejores resultados (Sousa et al., 2021; Sánchez-Marín et al., 2019). Nuestra variable de resultado se mide con el cálculo del porcentaje de las ventas en los mercados extranjeros del total de las ventas (Bonaccorsi, 1992; Boehe et al., 2016). Consideramos que la intensidad exportadora de la empresa es alta con el valor 1 cuando sus exportaciones superan 50% del total de sus ventas y en caso contrario tiene el valor 0.

Importación de Mano de Obra Extranjera (IMOEX): Tener mano de obra extranjera beneficia el conocimiento internacional de las empresas y su efecto sobre el rendimiento de las exportaciones (Demirbag et al., 2021; Tanchaitranon et al., 2016). Para medirla, se ha construido una variable dicotómica que refleja si la empresa importa mano de obra del extranjero, basándose en la respuesta formulada por el director o gerente en el cuestionario. Se asigna el valor 1 cuando esta respuesta es afirmativa y 0 cuando es negativa.

Implicación familiar (IF): se ha demostrado en varios estudios que la IF de la EF afecta a sus estrategias de internacionalización y tiene impacto sobre su actividad exportadora, ya sea al mantener el control a través de la propiedad y la gestión, o al asegurar la continuidad de la EF a través de la generación familiar (Cano-Rubio et al., 2021; Merino et al., 2015). En nuestro análisis, hemos examinado dos grupos para cada una de las siguientes dimensiones:

- Alta propiedad familiar: se considera alta propiedad familiar cuando la familia posee más de 50% de la propiedad de la empresa (Camisón-

Zornoza et al., 2020; De Massis et al., 2021). Cuando cumple esta condición, se asigna el valor 1, en caso contrario se asigna el valor 0.

- Gran presencia de miembros de una familia en el Equipo de Altos Directivos: consideramos una gran participación de miembros familiares en el Equipo de Altos Directivos (TMT, según sus siglas en inglés) de la empresa con la presencia de al menos dos miembros de la misma familia en el equipo directivo (Banalieva et al., 2011; Edobor et al., 2021). Cuando se cumple esta condición, se asigna el valor de 1 a la variable, y en caso contrario, se asigna el valor de 0.
- CEO es miembro familiar: es una variable dicotómica como respuesta directa del director o gerente en el cuestionario. Se asigna el valor (1) cuando el CEO es familiar y (0) en caso contrario.
- Segunda o posterior generación familiar: variable dicotómica basada en la pregunta directa sobre la generación que está a cargo; se asume el valor de 1 si la empresa está en la segunda o posteriores generaciones familiares, y 0 si está en la primera generación. (Aguar-Diaz et al., 2020; Kallmuenzer et al., 2018)

Variables de control: son variables que hay que tomar en cuenta ya que el efecto de algunas variables o el del conjunto de variables puede variar en las EFs. Hablamos concretamente de la edad, el tamaño y la experiencia exportadora de la empresa, factores que se consideran importantes en la literatura ya que permiten generar una riqueza intangible como es el aprendizaje y acumular recursos, conocimientos y habilidad para manejar la incertidumbre y así mejorar la competitividad de la empresa, además, estas tres variables son indicativas de una mayor capacidad/ disponibilidad de recursos (Al Hayek, 2020; Fan et al., 2021; Majocchi et al., 2005; Moreno-Menéndez et al., 2021).

Edad: una variable que explica la supervivencia de la empresa desde su creación (Love et al., 2016) y refleja el conocimiento acumulado de la empresa que influye en su capacidad para asumir riesgos (Chen et al., 2014); la edad se mide con los años que tiene la empresa desde su creación (Fan et al., 2021).

Tamaño: la participación de las empresas en la actividad exportadora y la decisión de asumir los riesgos relacionados puede variar con el tamaño de la empresa (Sousa et al., 2021), lo que puede afectar la decisión de la empresa en realizar IMOEX. Esta variable se mide con el número de empleados activos (Bjuggren et al., 2013; Moreno-Menéndez et al., 2021).

Experiencia Exportadora: la experiencia exportadora de la empresa se considera como un determinante clave en el desempeño de las exportaciones ya que la actividad exportadora se caracteriza por la incertidumbre debido a la falta de conocimiento que se puede adquirir principalmente a través de la experiencia en realizar operaciones en el extranjero (Forsgren et al., 1992). A medida que una empresa acumula más experiencia, se vuelve más preparada para poder recurrir a la IMOEX en caso de necesidad. Esta variable se mide con los años transcurridos desde la primera operación de exportación (Chen et al., 2016; Sousa et al., 2008; Spence, 2003).

3.4. Calibración

La herramienta fsQCA nos lleva a calibrar las variables cuantitativas. Para ello, hemos realizado el proceso de calibración utilizando los percentiles (95, 50, 25) según los umbrales definidos por Woodside (Pappas et al., 2021). Esto produce un umbral máximo y mínimo, además de un punto de cruce que nos permite determinar una variable dicotómica: los valores por debajo del percentil 50 se asignan a 0, y los valores por encima del punto de cruce se asignan a 1 (Park et al., 2020). La Tabla 1 presenta el proceso de calibración de los datos. El nivel más alto se considera en plena pertenencia, el nivel medio como el punto de cruce (ni completamente adentro ni completamente afuera), y el nivel más bajo como pertenencia nula.

4. Resultados

En la Tabla 2 examinamos si alguna condición explicativa es una condición necesaria para una mayor IE y ver el efecto individual de cada variable en la concretización del resultado (Ragin, 2008). Se considera necesaria la condición cuando el valor de consistencia sea igual o mayor que 0.90, con lo cual observamos que ninguno de los valores cumple esta condición en presencia de

la IMOEX (alta propiedad familiar= 0.76, la presencia de más de 1 miembro en el TMT = 0.55, el CEO es familiar = 0.76 y la segunda y posteriores generaciones familiar = 0.55). Con lo cual, constatamos que la presencia de cualquiera de estas condiciones no conduce de manera individual a una alta IE en las EF, lo que nos lleva a rechazar las proposiciones P1a, P2a, P3a y P4a (Tabla 5).

Tabla 2: Análisis de Necesidad

Variable de resultado: Alta IE		
	Consistencia	Cobertura
IMOEX+Alta propiedad familiar	0.764706	0.520000
IMOEX + Gran presencia de miembros familiares en TMT	0.558824	0.575758
IMOEX+ CEO familiar	0.764706	0.530612
IMOEX + Segunda y posteriores Generaciones	0.558824	0.542857

Después, empleamos el análisis estándar para obtener la “solución intermedia”⁸ que ofrece una visión global más detallada de los hallazgos para identificar patrones causales que conducen a una alta IE (Fiss, 2011b). El círculo negro (●) indica la presencia de una condición. El círculo con una cruz en el centro (⊗) indica la ausencia o negación de una condición. Un espacio en blanco indica que una condición es irrelevante (Pappas et al., 2021; Park et al., 2020; Xie et al., 2020). Asimismo, presentaremos la consistencia general y de la solución y la cobertura general de la solución que describe hasta qué punto el resultado de interés puede ser explicado por las configuraciones y es comparable con la cobertura y la consistencia de la condición necesaria individual de cada variable.

Con este fin de obtener resultados específicos sobre las combinaciones que incluyen cada elemento de la IF y que conducen a una alta IE en presencia de

⁸ Se recomienda esta solución intermedia por ser la más conservadora en cuanto al tratamiento de los residuos. Incorpora a la solución solo restos que son casos contrafácticos “fáciles”. La designación de “fácil” versus “difícil” se basa en la información proporcionada por el usuario con respecto a la conexión entre cada condición causal y el resultado (Monreal-Pérez et al., 2019).

la IMOEX, hemos desarrollado cuatro modelos que resumen los resultados de la solución intermedia (Tabla 3).

Seguimos el criterio de estudios anteriores que consideran un valor superior a 0.8 como nivel de consistencia mínimo para poder descartar relaciones insignificantes (Isaksson et al., 2016; Yu et al., 2021).

En todos los modelos, se han seleccionado las combinaciones que con el IMOEX junto con el indicador de la IF correspondiente conducen a una alta IE y todas las que obtenemos logran una consistencia de 1.0.

El modelo 1 revela que la combinación que integra la IMOEX junto con una alta propiedad y el tamaño llevan a una alta IE, con lo cual aceptamos la proposición P1b (Tabla 5).

El modelo 2 acerca de la presencia de más de un miembro familiar en el TMT, la fórmula que conduce a una alta IE es la que combina la presencia de la IMOEX con la consideración de la presencia de más de un miembro que pertenecen a la misma familia en el TMT de la empresa, a pesar de no tener experiencia exportadora, lo que nos lleva a la aceptación de la proposición P2b (Tabla 5).

El modelo 3 del CEO familiar revela dos combinaciones que incluyen la IMOEX y conducen a una alta IE. La primera considera la IMOEX, el CEO familiar, el tamaño y la experiencia exportadora, mientras que la segunda combinación considera la IMOEX, el CEO familiar, la edad y la experiencia exportadora. Por lo tanto, aceptamos de la proposición P3b (Tabla 5).

En cuanto al modelo 4 acerca de la generación familiar a cargo, la combinación que lleva a una alta IE es la que considera la IMOEX en empresas dirigidas por segunda y posteriores generaciones familiar junto con la edad y la experiencia exportadora, lo que lleva a aceptar la proposición P4b (Tabla 5).

Tabla 3: Resultados de la solución intermedia.

Resultado:	Modelos				
	Modelo1: Propiedad	Modelo 2: TMT	Modelo 3: CEO familiar		Modelo 4: Generación
	Empresa de alta propiedad que importa mano de obra extranjera grande, joven, sin experiencia exportadora	Empresa con gran presencia de miembros familiares en el TMT que importa mano de obra extranjera sin experiencia	Empresa con CEO familiar que importa mano de obra extranjera grande, y con experiencia exportadora	Empresa con CEO familiar que importa mano de obra extranjera madura, y con experiencia exportadora	Empresa con segunda y posteriores generaciones a cargo que importa mano de obra extranjera, madura y con experiencia exportadora
IMOEX	●	●	●	●	●
Alta propiedad familiar	●				
Gran presentación de miembros familiares en TMT		●			
CEO familiar			●	●	
Segunda y posteriores generaciones a cargo					●
Edad	⊗			●	●
Tamaño	●		●		
Experiencia Exportadora	⊗	⊗	●	●	●
Cobertura	0.029412	0.280000	0.240000	0.240000	0.200000
Consistencia	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000	1.000000

Tabla 5: Contraste de las proposiciones

		<u>Efecto individual</u>	<u>Efecto Configuracional</u>
IMOEX+Alta propiedad familiar	→	P1a: No Aceptada	P1b: Aceptada
IMOEX + Gran presencia de miembros familiares en TMT	→	P2a: No Aceptada	P2b: Aceptada
IMOEX+ CEO familiar	→	P3a: No Aceptada	P3b: Aceptada
IMOEX + Segunda y posteriores Generaciones	→	P4a: No Aceptada	P4b: Aceptada

5. Discusión

En este trabajo, hemos analizado inicialmente el efecto individual de las cuatro dimensiones de la IF más estudiadas en la literatura: (la propiedad familiar, una gran presencia de miembros familiares en el Equipo de Altos Directivos (TMT), el CEO familiar y la generación a cargo) sobre la actividad exportadora de la empresa. Sin embargo, a pesar de que dichas dimensiones tienen un impacto positivo en la IE, los resultados indican que ninguna conduce a que la IMOEX mejore la IE de manera individual (Navarro-García et al., 2016), ya que los valores obtenidos en el análisis de necesidad no cumplen el umbral establecido por el método fsQCA para ser considerados como significativos.

Posteriormente, nos enfocamos en observar el efecto de la IF sobre la relación entre la IMOEX y la actividad exportadora en un contexto configuracional, lo que nos distingue de los estudios convencionales que analizan el efecto individual. Al hacer una aproximación entre las perspectivas de Recursos y Capacidades (RBV) (Dhanaraj et al., 2003) y la teoría del SEW (Bchini, 2014; Gómez-Mejía et al., 2019), se corrobora la importancia de considerar conjuntamente factores que indican una mayor capacidad de la empresa en cuanto a recursos y la consecuente minimización del riesgo. Este enfoque tiene un impacto positivo en la actividad exportadora de las empresas con alto nivel de IF y contribuye a

alcanzar una alta IE cuando la IMOEX se combina con otros factores que son: la edad, el tamaño y la experiencia exportadora, beneficiando especialmente a aquellas empresas con alto nivel de IF que carecen de recursos. Esta conclusión se alinea con diversos estudios, como el de Lobo et al. (2023), quienes señalan que la combinación de recursos y capacidades puede influir de manera positiva en el rendimiento internacional de las empresas con alto nivel de IF.

Respecto a la propiedad, nuestros resultados revelan que la alta propiedad familiar por sí sola no contribuye a que la IMOEX mejore la actividad exportadora de la empresa, ya que esta alta propiedad familiar le permite mantener el control dentro de la empresa y hace que la IMOEX sea menos decidida y eficaz en términos de una alta IE. Según Jeong et al. (2021), esta aversión al riesgo, tanto en términos económicos como no económicos, puede explicarse por el hecho de que las empresas con alta IF no se aventuran a realizar la IMOEX, a pesar de que puedan necesitarla debido a que la IMOEX implica mayor cualificación (Tanchaitranon et al., 2016). Hay que tener en cuenta que, contratar empleados no familiares podrá poner en peligro la estabilidad económica y el SEW de las empresas (Gómez-Mejía et al., 2023), lo que los propietarios familiares quieren evitar.

Sin embargo, el impacto es opuesto en el enfoque configuracional. Cuando la empresa es grande y joven y la propiedad familiar es alta, la empresa puede optar por la IMOEX incluso sin tener experiencia previa en exportación. Esto puede explicarse porque las empresas grandes tienen acceso a recursos económicos importantes, lo que les permite hacer estudios de mercado exhaustivos y asumir mayores riesgos con confianza, lo que a su vez contribuye a mejorar su IE, de acuerdo con Urkiola et al. (2022). Además, estas empresas no se preocupan por la posibilidad de perder los valores familiares, ya que, al ser propietarios de la empresa, tienen la capacidad de realizar cambios en el momento en que sientan algún riesgo (Bettinazzi et al., 2020).

Del mismo modo, observamos que la IMOEX por sí sola con una gran presencia de miembros familiares en el TMT no tiene un efecto positivo en la impulsión de la actividad exportadora de las empresas, de acuerdo con Urkiola et al. (2022),

lo cual podría explicarse porque, a medida que aumenta el número de miembros familiares en el TMT de la empresa, la política de reclutamiento de miembros externos a la familia en la empresa se ve restringida (Sánchez-Marín et al., 2019). De este modo, se priorizan los intereses de la familia en la configuración del capital humano y la cautelosa selección de sus integrantes, considerando que su principal objetivo es crear un ambiente adecuado de interacción entre sus miembros (Becerra et al., 2020; Cirillo, et al., 2022).

No obstante, la combinación de la IMOEX con otros elementos influye de manera positiva en la IE cuando la empresa cuenta con la presencia de más de un miembro familiar en el equipo directivo de alto nivel TMT, a pesar de no tener ninguna experiencia exportadora. Esto puede ser respaldado por la teoría del SEW en lo referente al "Riesgo de Peligro al Rendimiento" o "Performance Hazard Risk" dónde el negocio está amenazado por una posible desaparición de la empresa o rendimientos por debajo de sus objetivos. En este contexto, la decisión de los miembros familiares en el TMT tiende a tomar más riesgo, como la IMOEX, con el fin de mejorar su actividad exportadora y mitigar los riesgos asociados con el rendimiento (Fernández et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2019).

Asimismo, la IMOEX por sí sola con la presencia de un CEO familiar al frente de la empresa no lleva a una alta IE, ya que esto se debe a la estrecha relación que une el CEO familiar con la familia y a su preocupación constante por proteger el SEW de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2007; Kelleci et al., 2019). En este sentido, de acuerdo con Kelleci et al. (2019), su aversión al riesgo impulsa el CEO familiar a buscar un equilibrio entre los objetivos económicos y los valores familiares, lo que impide tomar la decisión de IMOEX debido a los costes económicos asociados y a que dicha inversión exige asumir ciertos riesgos y amenaza al SEW.

A diferencia de varios estudios anteriores (ej; Cirillo, et al., 2022), que indican que las empresas que contratan a CEOs externos de la familia tienden a mejorar su actividad exportadora, nuestro trabajo confirma que la combinación de diversos factores en unas configuraciones específicas ayuda al CEO familiar a

tomar decisiones arriesgadas y costosas que conducen a mejorar la actividad exportadora de la empresa. Tanto las empresas grandes como las maduras que realizan IMOEX y, que cuentan con experiencia previa en exportaciones y cuyo CEO es miembro de la familia, logran mejorar su IE. Esto sugiere que estas empresas han superado la barrera de la falta de recursos gracias a su experiencia exportadora (Love et al., 2016) y su tamaño (Majocchi et al., 2005; Moreno-Menéndez et al., 2021). Estas empresas no sólo tienen la capacidad de identificar los mejores procesos y los recursos adecuados como es la mano de obra extranjera, sino que también cuentan con los recursos económicos necesarios para realizar inversiones costosas que les permiten alcanzar una alta IE.

En cuanto a la generación, los resultados muestran que la IMOEX por sí sola con la presencia de la segunda y posteriores generaciones tampoco conduce a una alta IE de la empresa, ya de que a pesar de que la segunda y posteriores generaciones están más preparadas a asumir decisiones arriesgadas en la toma de decisiones y a considerar la IMOEX (Aguiar-Díaz et al., 2020), la falta de recursos puede impedir la implementación de esta estrategia al no tener garantía sobre unos resultados positivos (Davila et al., 2023; Filatotchev et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2023).

No obstante, en el caso configuracional de la IMOEX con otras variables, las empresas maduras que son dirigidas por la segunda generación o generaciones posteriores de la misma familia, que hacen IMOEX y que cuentan con experiencia exportadora, logran alcanzar una alta IE. Esta combinación reduce el riesgo del emprendimiento y compensa la falta de recursos de esas empresas (Gómez-Mejía et al., 2023; Gómez-Mejía et al., 2007). Las empresas con alto nivel de IF que cuentan con experiencia exportadora suelen colaborar con una red comercial establecida, compuesta por clientes, proveedores, entre otros socios, que ha sido desarrollada durante su trayectoria exportadora (Love et al., 2016), lo que les permite adquirir más recursos para enfrentarse a la IMOEX. Además, la segunda y posteriores generaciones suelen ser menos conservadoras (Gómez-Mejía et al., 2023) y están mejor preparadas académica

y tecnológicamente para adaptarse a los cambios de mercados internacionales (Meneses et al., 2014; Nieto et al., 2010). Esto se respalda en estudios como el de Campos-García et al. (2022), que destacan que la implicación de las nuevas generaciones de la misma familia en las empresas puede mejorar la IE, ya que optan por nuevos recursos y conocimientos.

6. Conclusión

Este trabajo presenta la novedad de investigar la relación entre la IMOEX y la actividad exportadora de las empresas en el sector agrícola español, así como analizar el impacto de la IF en esta relación. Asimismo, el estudio proporciona conocimientos adicionales y resalta la importancia del análisis configuracional de los recursos de las empresas que cuentan con alto nivel de IF, que se caracteriza por presentar ciertas limitaciones en este aspecto. Al seguir las perspectivas de Recursos y Capacidades (RBV) (Dhanaraj et al., 2003) y la teoría del SEW (Bchini, 2014; Gomez-Mejia et al., 2019), hemos confirmado que la combinación de la IF (tanto en la propiedad familiar, la gestión familiar y la generación a cargo), junto con la IMOEX y algunos determinantes que pueden caracterizar a una empresa, contribuye a intensificar su actividad exportadora. Con lo cual, el trabajo contribuye a la literatura que demuestra que las empresas con un alto nivel de IF pueden mejorar sus rendimientos mediante la optimización de sus propios recursos según su capacidad de dichos recursos (sugerida por una mayor edad, tamaño y experiencia exportadora; Dhanaraj et al., 2003; Fernandes et al., 2020).

Por consiguiente, nuestro estudio confirma que, la combinación de la IMOEX con la IF es eficaz en las empresas grandes (Al Hayek, 2020) y maduras (Love et al., 2016), las cuales logran una alta IE a pesar de no tener experiencia exportadora, ya que cuentan con los recursos económicos necesarios que les permiten generar confianza y seguridad para asumir riesgos mayores y a la vez proteger su SEW, al contrario que las pequeñas empresas que son reacias a incorporar recursos externos (Moreno-Menéndez et al., 2021).

Además, este estudio puede resultar útil para los directivos de las empresas que cuentan con un alto nivel de IF al proporcionarles información sobre los factores a considerar si deciden optar por realizar IMOEX para mejorar su actividad exportadora. Este proceso debe realizarse mediante la combinación configuracional de estos factores, teniendo en cuenta la situación específica de cada empresa según el tipo de IF que se considere. Específicamente, a los directivos familiares mayoritariamente aversos al riesgo, se les ofrecen conocimientos sobre cómo, a través de configuraciones específicas de recursos, pueden realizar inversiones que, aunque conlleven un mayor riesgo, logran mitigar la exposición inicial a dicho riesgo.

A nivel institucional, se puede aprovechar esta información para desarrollar políticas y programas que brinden un apoyo a las empresas en su actividad exportadora según el nivel de la IF. Estos programas pueden ser diseñados para asesorar a cada empresa de manera más adecuada, considerando sus circunstancias individuales y así poder aprovechar la IMOEX en mayor medida. Asimismo, les puede permitir establecer programas de colaboración entre las empresas con diferente nivel de IF y diferentes organismos que intervienen en el proceso de exportación. Es fundamental, priorizar a las grandes empresas que tienen experiencia exportadora mediante la búsqueda de nuevos socios colaboradores (clientes, otras empresas competidoras, proveedores...etc). En cuanto a las empresas que no tienen experiencia exportadora, las instituciones deben intentar preparar otros programas específicos para facilitar a las empresas su entrada a mercados internacionales. Esto les permitirá adquirir experiencia y aprender más durante su actividad exportadora (Sánchez Marín et al., 2019) y, a su vez, desarrollando más recursos que le ayuda a realizar la IMOEX de manera eficaz para impulsar su IE.

7. Bibliografía

- Aguiar-Díaz, I., Ruiz-Mallorquí, M. V., & Trujillo, L. (2020). Ownership structure and financial performance of Spanish port service companies. *Maritime Economics and Logistics*, 22(4), 674–698. doi: 10.1057/s41278-019-00130-w
- Ahmad, S. A., Kaliappan, S. R., & Ismail, N. W. (2017). Determinants of service export in selected developing Asian countries. *International Journal of Business and Society*, 18(1), 113–132. doi: 10.33736/ijbs.549.2017
- Al Hayek, M. A. (2020). Impact of firm size on the relationship between inventory and the business results of Jordanian public shareholding industrial companies. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(3), 1–19.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320–338. doi: 10.1177/0894486517732438
- Baixaui-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sánchez-Marín, G. (2021). Socioemotional wealth and financial decisions in private family SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 657–668. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.10.022
- Banalieva, E. R., & Eddleston, K. A. (2011). Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs non-family leaders. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 1060–1072. doi: 10.1057/jibs.2011.28
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Basco, R., Campopiano, G., Calabrò, A., & Kraus, S. (2019). They Are Not All the Same! Investigating the Effect of Executive versus Non-executive Family Board Members on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 637–657. doi: 10.1111/jsbm.12535
- Bchini, B. (2014). Entrepreneurship: A Key to Minimizing The Risks Of Tunisian Family Businesses. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 68–81.
- Becerra, M., Cruz, C., & Graves, C. (2020). Innovation in Family Firms: The Relative Effects of Wealth Concentration Versus Family-Centered Goals. *Family Business Review*, 33(4), 372–392. doi: 10.1177/0894486520953700

- Bjuggren, C. M., Daunfeldt, S. O., & Johansson, D. (2013). High-growth firms and family ownership. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(4), 365–385. doi: 10.1080/08276331.2013.821765
- Boehe, D. M., & Jiménez, A. (2016). How does the geographic export diversification–performance relationship vary at different levels of export intensity? *International Business Review*, 25(6), 1262–1272. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.03.011
- Bonaccorsi, A. (1992). On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23, 605–635. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490280
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., & Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1393–1426. doi: 10.1007/s11365-020-00675-w
- Campos-García, I., Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2022). Do Employees boost opportunities to compete abroad? A longitudinal study of family and non-family firms. *European Management Journal*, 40(5), 741–757. doi: 10.1016/j.emj.2021.10.004
- Cano-Rubio, M., Lombardi, R., Fuentes-Lombardo, G., & Núñez-Cacho, P. (2021). Familiness, business strategy and stakeholder engagement: The internationalisation of Spanish olive oil mills. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4258–4280. doi: 10.1002/bse.2868
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The Determinants of Export Performance: A Review of the Literature 2006 - 2014. *International Marketing Review*, 30(5) 626–670. doi: 10.1108/IMR-10-2015-0212
- Chen, V. Z., Li, J., Shapiro, D. M., & Zhang, X. (2014). Ownership structure and innovation: An emerging market perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1–24. doi: 10.1007/s10490-013-9357-5
- Chuah, S. H. W., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Cheng, C. F. (2021). Factors influencing the adoption of sharing economy in B2B context in China: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Resources, Conservation and Recycling*, 175, 105892. doi: 10.1016/j.resconrec.2021.105892
- Cirillo, A., Maggi, B., Sciascia, S., Lazzarotti, V., & Visconti, F. (2022). Exploring family millennials’ involvement in family business internationalization: Who should be their leader?. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100455. doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100455
- Cirillo, A., Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., & Sciascia, S. (2022). Employee downsizing and sales internationalization strategy in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100354. doi: 10.1016/j.jfbs.2020.100354
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007). The internationalisation process in family Firms: choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33(1). doi: 10.1177/030630700703300101

- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 22(2), 125–135. doi: 10.1177/0894486508330054
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. doi: 10.1007/s11187-010-9265-8
- Davila, J., Durán, P., Gómez-Mejía, L., & Sánchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536. doi: 10.1016/j.jfbs.2022.100536
- De Massis, A., Eddleston, K. A., & Rovelli, P. (2021). Entrepreneurial by Design: How Organizational Design Affects Family and Non-family Firms' Opportunity Exploitation. *Journal of Management Studies*, 58(1), 27–62. doi: 10.1111/joms.12568
- Del Bosco, B., & Bettinelli, C. (2020). How Do Family SMEs Control Their Investments Abroad? The Role of Distance and Family Control. *Management International Review*, 60(1), 1–35. doi: 10.1007/s11575-019-00406-6
- Demirbag, M., Apaydin, M., & Sahadev, S. (2021). Micro-foundational dimensions of firm internationalisation as determinants of knowledge management strategy: A case for global strategic partnerships. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120538. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120538>
- Dhanaraj, C., & W.Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. doi: 10.1111/1540-627x.00080
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(5), 1177–1202. doi: 10.1111/etap.12002
- Edobor, E. W., Wiatt, R. D., & Marshall, M. I. (2021). Keeping the farm business in the family: the case of farm and nonfarm family businesses in the midwestern United States. *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(6), 921–934. doi: 10.22434/IFAMR2020.0138
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105–1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e
- Fan, S., & Wang, C. (2021). Firm age, ultimate ownership, and R&D investments. *International Review of Economics and Finance*, 76(November 2019), 1245–1264. doi: 10.1016/j.iref.2019.11.012
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2012). Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 395–420. doi: 10.3846/16111699.2011.620139

- Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400196
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y.-C. (2007). FDI by Firms from Newly Industrialised Economies in Emerging Markets: Corporate Governance, Entry Mode and Location. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 556–572. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400279
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management*, 54(2), 393–420. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Forsgren, M., & Johanson, J. (1992). Managing networks in international business. Sweden.
- Freixanet, J., Monreal, J., & Sánchez-Marín, G. (2020). Family firms' selective learning-by-exporting: product vs process innovation and the role of technological capabilities. *Multinational Business Review*, 29(2), 210–236. doi: 10.1108/MBR-01-2020-0011
- Gómez-Mejía, L. R., Chirico, F., Martin, G., & Bau, M. (2023). Best Among the Worst or Worst Among the Best? Socioemotional Wealth and Risk-Performance Returns for Family and Non-Family Firms Under Financial Distress. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1031–1058. doi: <https://doi.org/10.1177/10422587211057420>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. doi: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gómez-Mejía, L. R., MAKRI, M., & KINTANA, M. L. (2007). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 168931, 1–32. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gómez-Mejía, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713–1738. doi: 10.1177/0149206317723711
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. doi: 10.2307/41166664
- Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., Memili, E., Mullins, F., & Patel, P. C. (2023). High-performance work practices, socioemotional wealth preservation, and family firm labor productivity. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(3), 237–255. doi: 10.1177/23409444211002521

- Huarng, K. H., & Rey-Martí, A. (2019). Special issue on digital transformations and value creation in management. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 110–113. doi: 10.1108/EJMBE-07-2019-140
- Instituto de la Empresa Familiar (2021a). *Cifras empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*. Retrieved from <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Instituto de la Empresa Familiar (2021b). *Radiografía de la empresa familiar - Instituto de la Empresa Familiar*. Retrieved from <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. Retrieved from https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratuitas
- Instituto Nacional de Estadística (2023). *Mano de obra por nacionalidad en el sector agrícola español*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4882>
- Irvansyah, F., Siregar, H., & Novianti, T. (2020). The Determinants of Indonesian Textile's and Clothing Export to the Five Countries of Export Destination. *Etikonomi*, 19(1), 19–30. doi: 10.15408/etk.v19i1.14845
- Isaksson, L. E., & Woodside, A. G. (2016). Modeling firm heterogeneity in corporate social performance and financial performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3285–3314. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.021
- Izquierdo, M. (2021). *Encuesta a las empresas españolas sobre la evolución de su actividad: noviembre de 2021. Notas Económicas. Boletín Económico 4/2021*. Retrieved from <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/NotasEconomicas/21/T4/Fich/be2104-ne12.pdf>
- Janjuha-Jivraj, S., Martin, L., & Danko, A. (2012). Internationalization of a 'Born-again Global': How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2), 201–215. doi: 10.1080/08276331.2012.10593569
- Jeong, S.-H., Kim, H., & Kim, H. (2022). Strategic Nepotism in Family Director Appointments: Evidence from Family Business Groups in South Korea. *Academy of Management Journal*, 65(2), 656–682. doi: DOI: 10.5465/amj.2018.1418
- Kallmuenzer, A., Strobl, A., & Peters, M. (2018). Tweaking the entrepreneurial orientation–performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family-related goals. *Review of Managerial Science*, 12(4), 855–883. doi: 10.1007/s11846-017-0231-6
- Kelleci, R., Lambrechts, F., Voordeckers, W., & Huybrechts, J. (2019). CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate. *Family Business Review*, 32(1), 31–57. doi: 10.1177/0894486518811222

- Kotaskova, A., Belas, J., Bilan, Y., & Ajaz Khan, K. (2020). Significant Aspects of Managing Personnel Risk in the SME Sector. *Management and Marketing*, 15(2), 203–218. doi: 10.2478/mmcks-2020-0013
- Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). Corporate social responsibility in Austrian family firms: socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach. *Journal of Family Business Management*. doi: 10.1108/JFBM-04-2019-0028
- Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9), 103791. doi: 10.1016/j.respol.2019.04.015
- Lin, W. T., & Wang, L. C. (2021). Family firms, R&D, and Internationalization: The Stewardship and Socio-Emotional Wealth Perspectives. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 91–119. doi: 10.1007/s10490-018-9636-2
- Lobo, C. A., Fernandes, C., Ferreira, J., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). The Determinants of International Performance for Family Firms: Understanding the Effects of Resources, Capabilities, and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*. 13(3), 773-811. doi: 10.1515/erj-2021-0334
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, Age and Exporting Performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806–819. doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.10.001
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14, 719–738. doi: 10.1016/j.ibusrev.2005.07.004
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31–49. doi: <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004>
- Meneses, R., Coutinho, R., & Carlos Pinho, J. (2014). The Impact of Succession on Family Business Internationalisation: The Successors' Perspective. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 24–45. doi: 10.1108/JFBM-01-2013-0004
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164–1184. doi: 10.1111/jsbm.12111
- MESIAS (2019) Perfil de la Pyme Exportadora en España. Observatorio MESIAS de Pymes Exportadoras, 2019. Informe MESIAI. Ed. MESIAS -Inteligencia de Marca España. Madrid. España.
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. (2017). Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. doi: 10.1177/0149206316679252
- Mitter, C., & Emprechtinger, S. (2016). The role of stewardship in the internationalisation of family firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 400–421. doi: 10.1504/IJEV.2016.082220

- Monreal-Pérez, J., & Geldres-Weiss, V. (2019). A configurational approach to the impact of trade fairs and trade missions on firm export activity. *BRQ Business Research Quarterly*. doi: 10.1016/j.brq.2018.11.001
- Monreal-Pérez, J., & Ifakhkharen-Rziki, O. (2023). A configurational approach to SMEs' export activity determinants. *Small Business International Review*, 7(2), e612. doi: 10.26784/sbir.v7i2.612
- Monreal-Pérez, J., Sánchez-Marín, G (2017). *Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization ?* doi: 10.1108/JSBED-02-2017-0029
- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100420. doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100420
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., Rondán-Cataluña, F., & Rey-Moreno, M. (2016). Global model of export performance: Moderator role of export department. *Journal of Business Research*, 69(5), 1880–1886. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.073
- Nieto, M. J. S., Fernández Rodríguez, Z., Casasola Martínez, M. J., & Usero Sánchez, B. (2010). IMPACTO DE LA IMPLICACIÓN FAMILIAR Y DE OTROS ACCIONISTAS DE REFERENCIA EN LA CREACIÓN DE VALOR. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Epoca*. doi: 10.17561/ree
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization Strategy and Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *National Bank of Belgium*, 126, 1–61. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1692583>
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58(September 2020), 102310. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310
- Park, Y. K., Fiss, P. C., & El Sawy, O. A. (2020). Theorizing the multiplicity of digital phenomena: The ecology of configurations, causal recipes, and guidelines for applying QCA. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(4), 1493–1520. doi: 10.25300/misq/2020/13879
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional Wealth and Human Resource Policies: Effects on Family Firm Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(1), 109-135. doi: 10.1108/IJEBR-05-2021-0404
- Petrů, N., Tomášková, A., & Krošlák, M. (2019). Diversification of export territories of family businesses as a tool of their further development. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 306–322. doi: 10.21511/ppm.17(3).2019.25
- Pholphirul, P. (2013). Immigration, job vacancies, and employment dynamics: Evidence from Thai manufacturers. *Journal of Asian Economics*, 24, 1–16. doi: 10.1016/j.asieco.2012.10.005

- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: FUZZY SETS AND BEYOND*. University of Chicago Press, Ltd., London. Chicago.
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786–799. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.01.007
- Riar, F. J., Wiedeler, C., Kammerlander, N., & Kellermanns, F. W. (2022). Venturing Motives and Venturing Types in Entrepreneurial Families: A Corporate Entrepreneurship Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 44–81. doi: 10.1177/10422587211006427
- Sánchez Marín, G., Pemartín, M., & Monreal Pérez, J. (2019). The influence of family involvement and generational stage on learning - by - exporting among family firms. *Review of Managerial Science*, 14(1), 311–334. doi: 10.1007/s11846-019-00350-7
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084–1110. doi: 10.1080/09585192.2017.1289547
- Schulze, M., & Bövers, J. (2022). Family Business Resilience: The Importance of Owner-Manager's Relational Resilience in Crisis Response Strategies. *European Journal of Family Business*, 12(2), 100–123. doi: 10.24310/ejfbefb.v12i2.14657
- Segarra-Blasco, A., Teruel, M., & Cattaruzzo, S. (2020). Innovation, productivity and learning induced by export across European manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(5), 387–415. doi: 10.1080/10438599.2020.1823673
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Duane Ireland, R. (2007). MANAGING FIRM RESOURCES IN DYNAMIC ENVIRONMENTS TO CREATE VALUE: LOOKING INSIDE THE BLACK BOX. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Sousa, C. M. P., Yan, J., Gomes, E., & Lengler, J. (2021). Export activity, R&D investment, and foreign ownership: does it matter for productivity? *International Marketing Review*, 38(3), 613–639. doi: 10.1108/IMR-03-2020-0045
- Spence, M. M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. doi: 10.1023/A:1020200621988
- Tanchaitranon, N., & Charoensukmongkol, P. (2016). Effects of global networks and the foreign migrant workforce on Thai SMEs' satisfaction with their export performance: The mediating role of international knowledge. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(3), 251–268. doi: 10.1504/IJGSB.2016.080378

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640
- Urkiola, E., & Alayo, M. (2022). Internationalization and Family Firms: The Influence of Family Involvement on Exports. *European Journal of Family Business*, 12(2), 173–183. doi: 10.24310/ejfbefb.v12i2.14567
- Xie, X., & Wang, H. (2020). How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? A fsQCA analysis. *Journal of Business Research*, 108(October 2019), 29–41. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.011
- Yu, T. H. K., Huarng, K. H., & Huang, D. H. (2021). Causal complexity analysis of the Global Innovation Index. *Journal of Business Research*, 137(August), 39–45. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.013
- Yu, X., Zhang, Y., Cheng, X., Li, H., Chen, Y., & Zhou, W. (2022). Regional culture: The role of the invisible hand in shaping local family firms' top management team. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.781744
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi: Doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(2 Special Issue), 207–223. doi: 10.1177/1042258718792290

CONCLUSIÓN GENERAL

Las EFs tienen que tomar decisiones estratégicas para mejorar su actividad exportadora. Sin embargo, la falta de recursos necesarios y la aversión al riesgo suelen frenar sus iniciativas en este ámbito (Fernández et al., 2006; Gómez-Mejía et al., 2019). En este contexto, nuestro trabajo contribuye a la literatura al destacar la importancia de la acción conjunta de los determinantes de una EF, o de cualquier empresa según su nivel de IF, y cómo afecta al papel de la IMOEX sobre su actividad exportadora. Esto ayuda a esas empresas a superar las limitaciones de recursos y la aversión al riesgo. A diferencia a la literatura existente que ha estudiado el efecto individual de estos factores (por ejemplo, en Gkypali et al., 2021; Paulraj et al., 2007 o Ahmad et al., 2017), este trabajo presenta un análisis novedoso del impacto configuracional de varios determinantes sobre la IE. Así, nuestra investigación contribuye a la literatura demostrando que las EFs y otras empresas con un alto nivel de IF pueden mejorar su rendimiento exportador mediante la optimización de sus propios recursos y decisiones estratégicas de acuerdo con su capacidad (Dhanaraj et al., 2003; Fernandes et al., 2020).

Además, la minimización del riesgo, tanto de la inversión económica en adquirir recursos como con la pérdida del SEW, a través de la presencia de múltiples factores puede aumentar la confianza en la inversión gracias a la acumulación de experiencias positivas. La interacción configuracional de varios factores estratégicos y demográficos muestra un efecto positivo significativo en la actividad exportadora de las empresas. Estos factores, en lugar de actuar de forma aislada, generan sinergias que fortalecen la competitividad y el desempeño en los mercados internacionales. Igualmente, las empresas que adoptan un enfoque configuracional logran optimizar sus recursos y gestionar mejor los riesgos asociados a la exportación. Al integrar distintos elementos, como recursos financieros, conocimiento del mercado y capacidades de innovación, pueden asumir mayores desafíos y aprovechar oportunidades en mercados externos.

Por lo tanto, las EFs y las empresas con un alto nivel de IF pueden arriesgarse a realizar inversiones costosas siempre y cuando dispongan de otros determinantes que mantienen el equilibrio necesario para conservar la posición

económica de la empresa a través la posesión de información sobre productos, clientes y mercados extranjeros generada por dicha inversión y la presencia proporcional de los demás factores, puede reducir el riesgo de pérdida de la inversión en los factores más costosos y lograr mejorar su actividad exportadora.

En el mismo sentido, siguiendo a Gómez-Mejía et al. (2007), observamos que las EFs y aquellas empresas con un alto nivel de IF están dispuestas a asumir un mayor riesgo de emprendimiento (“Venturing Risk”) siempre que su estabilidad económica esté en juego. Esto ocurre cuando enfrentan posibles fracasos en estrategias previas que ponen en riesgo la continuidad de la empresa y amenazan tanto su SEW como el control familiar sobre la gestión. De esta manera, esas empresas muestran una clara tendencia a evitar el riesgo de peligro al rendimiento (“Performance Hazard Risk”) para preservar el control familiar. En este sentido, buscan minimizar las amenazas relacionadas con fluctuaciones en los resultados de proyectos de financiación, ya que estas variaciones podrían intensificar dicho riesgo. Sin embargo, dichas empresas

Adicionalmente, el estudio se alinea con diversos autores, como Wu et al. (2021) y Sánchez-Marín et al. (2020), quienes confirman el papel del LBE en la adquisición de recursos que fortalecen la actividad exportadora de las empresas. El efecto LBE permite a las empresas desarrollar sus conocimientos internacionales, lo que incrementa su confianza y las capacita para asumir mayor riesgo en iniciativas de emprendimiento (“Venturing Risk”).

Este trabajo proporciona a los directivos de las EFs y las empresas con un alto nivel de IF información sobre los factores que influyen en su actividad exportadora. Especialmente, se aborda la perspectiva de aquellos directivos que son aversos al riesgo, brindándoles conocimientos sobre cómo, a través de configuraciones específicas, pueden realizar inversiones que, aunque conllevan mayor riesgo, logran mitigar la exposición inicial a dicho riesgo. Esta información puede ser usada para tomar decisiones sólidas sobre cómo mejorar su actividad exportadora, identificando los productos adecuados para la inversión. Además, los dirigentes de estas empresas pueden utilizar esta información para identificar

las fortalezas y debilidades de su propia organización y establecer planes de mejora para su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

Adicionalmente, proporciona información sobre cuáles son las dimensiones de la IF que influyen eficazmente en la relación entre algunos determinantes y la mejora de la actividad exportadora, destacando que se debe realizarse mediante la combinación configuracional de estos factores, teniendo en cuenta la situación específica de cada EF según el tipo de IF que deseen considerar.

Desde una perspectiva de apoyo gubernamental, esta información puede ser utilizada para diseñar políticas y programas que fomenten la inversión de las EFs y de aquellas empresas con un alto nivel de IF en estrategias esenciales, aunque costosas, para potenciar su actividad exportadora. Estas medidas podrían incluir subsidios, créditos a bajo interés y asesoramiento especializado para que cada empresa aproveche al máximo sus recursos.

Adicionalmente, se puede usar esta información para establecer programas de colaboración entre estas empresas y diferentes organismos para ayudarlas a expandirse en mercados internacionales mediante la búsqueda de nuevos socios colaboradores clientes, empresas de la misma actividad, proveedores...etc. Asimismo, se puede intervenir para simplificar los protocolos administrativos asociados a proceso de exportación, con el fin de agilizar y facilitar las operaciones comerciales.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los hallazgos de este estudio presentan ciertas limitaciones en su alcance. Es importante destacar las principales restricciones identificadas y proponer posibles enfoques para superarlas, lo cual puede orientar la dirección de futuras investigaciones.

En primer lugar, en este estudio se realizó un análisis transversal de una muestra de empresas agrícolas españolas; podría ser útil hacer un análisis longitudinal para estudiar el cambio en las variables o conjunto de variables a lo largo del tiempo o en diferentes etapas (Chen et al., 2016; Sousa et al., 2008), como antes y después de la pandemia Covid-19 o antes y después de la crisis provocada por la guerra Ruso-Ucraniana.

Aparte de la actividad exportadora, podría haber sido relevante considerar otros modos de entrada internacionales como la inversión directa extranjera (Ahmad et al., 2017). Asimismo, se podrían haber considerado estrategias como invertir en la responsabilidad social corporativa (Kuttner et al., 2020) o, variables financieras como el rendimiento sobre la inversión (ROI) o con variables demográficas como inversión directa extranjera (Buckley, 1989).

Además, en este trabajo se analiza el efecto de la IMOEX en la IE de la EF. Sin embargo, podría ser interesante analizar los diferentes motivos que empujan a las EFs a traer esta mano de obra extranjera (por ejemplo: cualificación, costes, naturaleza de trabajo).

Por otra parte, nuestro estudio también se limita a la investigación del efecto de la combinación de los determinantes en IE en España, y se deben explorar otros países como Francia y Italia que también importan mano de obra extranjera en el sector agrícola en futuras investigaciones (Hernández-Linares et al., 2023).

También, se limita a investigar las EFs del sector agrícola, mientras que se sugiere expandir este estudio a otros sectores diferentes, como el industrial. Primero, para tener un análisis diversificado y segundo, por el impacto que tiene este sector en el crecimiento económico y que suele necesitar mayor volumen de financiamiento en comparación con las agrícolas, debido a la inversión

intensiva en infraestructura, tecnología y maquinaria (Gómez-Mejía et al., 2007; Mitter et al., 2016; Onkelinx et al., 2010).

Igualmente, sería interesante estudiar cómo influye la IF en el papel de la IMOEX a la hora de impulsar la IE en los diferentes mercados de destino de la exportación, especialmente en países desarrollados (Irvansyah et al., 2020)., ya que operar en estos mercados permite a la empresa adquirir más conocimiento y aprendizaje al operar con rivales de mayor competitividad (“learning-by-exporting”, Sánchez-Marín et al., 2020), lo que le obliga a mejorar continuamente su posición en el mercado para poder seguir operando a través del fenómeno de autoselección “self-selection “, (Segarra-Blasco et al., 2020).

En definitiva, todas estas limitaciones y sugerencias para superarlas indican el camino a seguir por futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Ahmad, S. A., Kaliappan, S. R., & Ismail, N. W. (2017). Determinants of service export in selected developing Asian countries. *International Journal of Business and Society*, 18(1), 113–132. doi: 10.33736/ijbs.549.2017
- Buckley, J. (1989). Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics*, 1(2), 89–100. doi:10.1007/bf00398627
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The Determinants of Export Performance: A Review of the Literature 2006 - 2014. *International Marketing Review*, 626–670. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>
- Dhanaraj, C., & W.Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41, 242–261. doi: 10.1111/1540-627x.00080
- Fernandes, C. I. M. A. S., Ferreira, J. J. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123–143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400196
- Gkypali, A., Love, J. H., & Roper, S. (2021). Export status and SME productivity: Learning-to-export versus learning-by-exporting. *Journal of Business Research*, 128(March), 486–498. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.02.026
- Gómez-Mejía, L. R., MAKRI, M., & KINTANA, M. L. (2007). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 168931, 1–32. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gómez-Mejía, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, 45(4), 1713–1738. doi: 10.1177/0149206317723711
- Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., Memili, E., Mullins, F., & Patel, P. C. (2023). High-performance work practices, socioemotional wealth preservation, and family firm labor productivity*. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(3), 237–255. doi: 10.1177/23409444211002521
- Irvansyah, F., Siregar, H., & Novianti, T. (2020). The Determinants of Indonesian Textile's and Clothing Export to the Five Countries of Export Destination. *Etikonomi*, 19(1), 19–30. doi: 10.15408/etk.v19i1.14845
- Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). Corporate social responsibility in Austrian family firms: socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach. *Journal of Family Business Management*. doi: 10.1108/JFBM-04-2019-0028

- Mitter, C., & Emprechtinger, S. (2016). The role of stewardship in the internationalisation of family firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(4), 400–421. doi: 10.1504/IJEV.2016.082220
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization Strategy and Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *National Bank of Belgium*, 126, 1–61. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1692583>
- Paulraj, A., & Chen, I. (2007). Strategic Buyer–Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. *Journal of Supply Chain Management*, 2–15. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2007.00027.x>
- Sánchez-Marín, G., Pemartín, M., & Monreal-Pérez, J. (2020). The influence of family involvement and generational stage on learning-by-exporting among family firms. *Review of Managerial Science*, 14(1), 311–334. doi: 10.1007/s11846-019-00350-7
- Segarra-Blasco, A., Teruel, M., & Cattaruzzo, S. (2020). Innovation, productivity and learning induced by export across European manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(5), 387–415. doi: 10.1080/10438599.2020.1823673
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Wu, R., & Chiou, J. R. (2021). Retesting the Learning-by-Exporting Theory: An Investigation of Chinese Manufacturers' Productivity Under Globalization. *Atlantic Economic Journal*, 49(1), 71–85. doi: 10.1007/s11293-021-09696-4

ANEXOS 1: CUESTIONARIO

Datos de la empresa:

1. Nombre de la empresa:

2. Año de la constitución de la empresa:

3. ¿Cuál es el número de los empleados que trabajan en la empresa?:

Empresa Familiar:

¿Considere usted que su empresa tiene carácter familiar? (una o más familias forman parte de la propiedad y/o la dirección)

☐ Si ☐ No

Indique la proporción de la propiedad en % en manos de una única familia:

¿Cuántos miembros de la familia propietaria trabaja en la alta dirección de la empresa?

¿Cuántos miembros de la familia propietaria trabaja en la alta dirección de la empresa?

¿Qué generación dirige actualmente la empresa?

☐ la primera

☐ la segunda

☐ la tercera o siguiente

¿El director general es miembro de la familia?

☐ Si ☐ No

En cuanto a la generación Indique si (donde 1= Muy desacuerdo y 5=Muy de acuerdo):

	1	2	3	4	5
¿Los descendientes deberían implicarse en el negocio?	☐	☐	☐	☐	☐
¿se prevé preparar y orientar a las próximas generaciones para dirigir la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐

Pensando únicamente en la familia propietaria, indíquenos la importancia que su empresa da a
(1=Nada Importante - 5=Muy Importante)

	1	2	3	4	5
1. Mantener la unidad de la familia.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Preservar la dinastía o legado familiar en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mantener los valores de la familia.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sostener la reputación de la familia.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Garantizar el reconocimiento de la familia por parte de la comunidad.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Construir y acumular relaciones sociales beneficiosas entre familia y negocio.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mejorar la armonía familiar a través de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Considerar las necesidades de la familia en las decisiones de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
9. Garantizar la felicidad de los miembros de la familia ajenos a la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Tratar a los empleados no familiares como miembros de la familia.	☐	☐	☐	☐	☐

Indíquenos por favor su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: (1=En desacuerdo; 5=Deacuerdo)

	1	2	3	4	5
1. Percibe la empresa como parte de la familia.	☐	☐	☐	☐	☐
2. La familia dedica el tiempo necesario a la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Se identifica con la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Percibe los problemas de la empresa como propios.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La empresa tiene un gran significado personal para usted.	☐	☐	☐	☐	☐

Comercio exterior:

¿Su empresa exporta al extranjero?

☐ Si ☐ No

¿En %, Cuánto representan las exportaciones sobre el total de las ventas? (En el caso de que su empresa no exporta, puede poner 0)

¿Cuál cree que son las barreras en su empresa que dificultan sus ventas en el exterior
(1=En desacuerdo; 5=Total de acuerdo)

	1	2	3	4	5
1. La falta de recursos de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
2. El alto coste de las operaciones en el exterior.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La existencia de una normativa estricta en los mercados de exportación.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Los mercados de exportación implican un mayor riesgo que el mercado de origen de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La falta de adecuación de los productos financieros del mercado de destino a sus necesidades	☐	☐	☐	☐	☐
6. El carácter familiar de la empresa (mayor conservadurismo, toma de decisiones ...)	☐	☐	☐	☐	☐
7. La falta de profesionalización	☐	☐	☐	☐	☐

¿Cómo son los medios que utiliza mayoritariamente para exportar?

☐ Medios propios

☐ Medios ajenos (intermediarios)

Señale la principal área de destino de sus exportaciones (se puede marcar más de una si hay):

☐ UE

☐ Norteamérica (Estados Unidos y Canadá)

☐ Asia

☐ Latinoamérica

☐ Oriente Medio

☐ África

☐ Ns/nc/no procede

☐ otros. Indique cual:

Señale la razón de que ésta sea el área seleccionada (1= Nada importante y 5= Muy importante)

	1	2	3	4	5
1. El mayor poder adquisitivo de los consumidores en ese mercado	☐	☐	☐	☐	☐
2. La mayor rentabilidad de vender en ese mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La mayor seguridad de hacer operaciones en ese mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La mayor intensidad de las relaciones con ese mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Una dotación de recursos más adecuada para vender en ese mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
6. La mayor experiencia de exportación en ese mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Una menor dificultad de acceso a ese mercado.	☐	☐	☐	☐	☐

¿Aproximadamente cuántos años han pasado desde la primera operación de exportación?

Acerca de la rentabilidad de sus operaciones, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones (1=En desacuerdo; 5=Total de acuerdo):

	1	2	3	4	5
1. Las ventas de exportación son más rentables que las ventas en el mercado nacional	☐	☐	☐	☐	☐
2. La rentabilidad de mis exportaciones ha crecido últimamente.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La rentabilidad de mis exportaciones contribuye de manera importante a la rentabilidad total de mi empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La contribución de la rentabilidad de mis exportaciones a la rentabilidad total de mi empresa ha crecido últimamente.	☐	☐	☐	☐	☐

Colaboración e innovación

Acerca de la actividad innovadora de la empresa, indique si su empresa realiza lo siguiente:

	Sí	No
Gastos en I+D	☐	☐
Innovación de productos (productos nuevos o mejorados)	☐	☐
Innovación de procesos	☐	☐
Otras innovaciones (marketing, informáticas, publicidad,)	☐	☐

Por favor, indiquenos si su empresa colabora con alguno de los siguientes agentes externos:

	Sí	No
1. Clientes.	☐	☐
2. Proveedores.	☐	☐
3. Competidores.	☐	☐
4. Universidades y/o centros de investigación.	☐	☐
6. Otras organizaciones.	☐	☐

¿Participa en instrumentos de promoción de las exportaciones (ferias, misiones, ¿etc.)?

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo:

	Insignificante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
¿cuál cree que ha sido la contribución de dichos instrumentos a la actividad exportadora de la empresa?	☐	☐	☐	☐

¿Acerca de la contratación de personal, su empresa importa mano de obra?

☐ Sí ☐ No

¿Por qué se acude a la importación de mano de obra extranjera?

☐ Mano de obra con experiencia

☐ Coste reducido de mano de obra

☐ La naturaleza intensa del trabajo

Acerca del efecto de la pandemia del COVID-19:

Evolución de las ventas:

	Muy Mal	Mal	Indiferente	Bien	Muy Bien
señale cómo han evolucionado sus ventas de exportación en el extranjero desde el origen de dicha crisis:	☐	☐	☐	☐	☐

señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: (1= total desacuerdo y 5= total de acuerdo)

	1	2	3	4	5
1. El incremento de barreras al comercio (restricciones a la movilidad, cierre de fronteras, interrupción del transporte) ha dificultado nuestras exportaciones	☐	☐	☐	☐	☐
2. La interrupción de la cadena de suministro, ha obstaculizado (encarecido) nuestra producción	☐	☐	☐	☐	☐
3. El entorpecimiento de la libre circulación de personas ha dificultado el suministro de mano de obra.	☐	☐	☐	☐	☐
4. El cierre de fronteras ha restringido nuestras relaciones (colaboración) con nuestros socios comerciales (proveedores, clientes, intermediarios, competidores).	☐	☐	☐	☐	☐